

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (FS)

**MANUAL DE FUNCIONES COMO INSTRUMENTO ADMINISTRATIVO PARA LOGRAR LA  
EFICIENCIA DEL HOTEL CASA BLANCA, MUNICIPIO DE HUEHUETENANGO,  
HUEHUETENANGO**  
TESIS DE GRADO

**YURY KARINA LOPEZ CASTILLO**  
CARNET 940114-24

QUETZALTENANGO, ABRIL DE 2016  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (FS)**

**MANUAL DE FUNCIONES COMO INSTRUMENTO ADMINISTRATIVO PARA LOGRAR LA  
EFICIENCIA DEL HOTEL CASA BLANCA, MUNICIPIO DE HUEHUETENANGO,  
HUEHUETENANGO  
TESIS DE GRADO**

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**POR  
YURY KARINA LOPEZ CASTILLO**

**PREVIO A CONFERÍRSELE**

**EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA**

**QUETZALTENANGO, ABRIL DE 2016  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

DECANA: MGTR. MARTHA ROMELIA PEREZ CONTRERAS DE CHEN  
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA  
SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

LIC. AMILCAR RANFERI HERRERA DE LEON

## **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. MIGUEL JESÚS ABALLI MOTA  
LIC. JOSE MARÍA BARRIOS PELLEGER  
LIC. JOSE SAUL CANASTUJ LOPEZ

## **AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTOR DE INTEGRACIÓN  
UNIVERSITARIA: P. JOSÉ MARÍA FERRERO MUÑIZ, S.J.

SUBDIRECTOR ACADÉMICO: ING. JORGE DERIK LIMA PAR

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN  
GENERAL: MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 15 de enero de 2,001

Licenciada  
Amalia Betancourt Baidés  
Directora Académica  
Facultades de Quetzaltenango  
Universidad Rafael Landívar  
Quetzaltenango.

Estimada Licenciada:

De conformidad con el nombramiento (Oficio No. 166 de fecha 17 de marzo de 2,000) que me fuera asignado para asesorar a la señorita estudiante de la carrera de Administración de Empresas, Yuri Karina López Castillo, con carné número 94-01-142-4, he procedido a orientar y revisar su trabajo de tesis titulado: "Manual de Funciones como Instrumento Administrativo para Lograr la Eficiencia del Hotel Casa Blanca, Municipio de Huehuetenango.

El trabajo en referencia fue elaborado con seriedad científica y se abordaron los aspectos importantes relacionados con organización empresarial, acorde a las actividades que efectúan en el Hotel motivo de estudio. En el desarrollo del mismo se analizó la situación organizacional actual de la empresa, para que luego de un profundo análisis administrativo, se llegara a formular la propuesta de organización que haga efectivo el funcionamiento de dicho hotel. Como resultado del análisis del planteamiento propuesto, se llega a las conclusiones y recomendaciones que, al aplicarlas técnicamente, se obtendrán los resultados esperados.

En virtud de lo expuesto anteriormente, en mi calidad de asesor, me permito emitir dictamen favorable a la tesis mencionada.

Sin otro particular, la saluda muy cordialmente.



Lic. Amílcar Ranferí Herrera de León  
Asesor de Tesis



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradicón Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
No. 01214-2001

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante YURY KARINA LOPEZ CASTILLO, Carnet 940114-24 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (FS), del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 011-2001 de fecha 3 de noviembre de 2001, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**MANUAL DE FUNCIONES COMO INSTRUMENTO ADMINISTRATIVO PARA LOGRAR LA EFICIENCIA DEL HOTEL CASA BLANCA, MUNICIPIO DE HUEHUETENANGO, HUEHUETENANGO**

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 14 días del mes de abril del año 2016.



**MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO**  
**CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
Universidad Rafael Landívar

## **Agradecimiento**

**A Dios:** Porque en su infinita misericordia, me permite culminar con satisfacción mi carrera para ser una profesional que pueda ser un vaso útil en su obra.

A mi Universidad

Rafael Landívar

Campus Quetzaltenango: Por permitir mi realización profesional y velar por mi formación con valores y la clara visión de ayudar siempre con amor y servicio.

A mi Esposo:

G. Rogelio Anzueto Fuentes. Por su amor, su paciencia y su apoyo incondicional que sirvió de motivación para realizarme hoy como una profesional.

## **Dedicatoria**

- A mis Hijas:** Ana Gabriela Anzueto López y Nataly Esther Anzueto López. Como un esfuerzo alcanzado que sirva de ejemplo en sus vidas y que puedan sentirse orgullosas de su mamá.
- A mi Asesor de Tesis:** Lic. Amílcar Ranferí Herrera de León. Agradecimientos sinceros.
- A mis Padres:** Arturo Benjamín López Gómez (+) Celfa Edelmira Castillo Herrera de López (+) Porque desde niña inculcaron en mí, el deseo de ser alguien mejor cada día y aunque ya no puedan ver mi triunfo, sé que estarían orgullosos de su hija.
- A mis Hermanos:** Licda. Evelyn Rocío López Castillo, M.A. Lic. Marlon Vinicio López Castillo. Por ese lazo de amor y de apoyo que siempre ha permanecido en nuestras vidas y porque me motivaron siempre para seguir adelante.

## Índice

	<b>Pág.</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. ORGANIZACIÓN.....	10
1.1.1. DEFINICIÓN.....	10
1.1.2. IMPORTANCIA.....	11
1.1.3. PRINCIPIOS.....	11
1.1.4. ETAPAS.....	13
1.1.5. TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN.....	16
1.1.5.1. ORGANIGRAMAS.....	16
1.1.5.2. MANUALES.....	17
1.1.6. EL ANÁLISIS DE PUESTOS.....	22
1.1.6.1. SU NECESIDAD.....	22
1.1.6.2. SU OBJETO.....	23
1.1.6.3. SUS BENEFICIOS.....	24
1.1.6.4. ACTIVIDADES PREVIAS.....	25
1.1.6.5. SU TÉCNICA.....	28
1.1.6.5.1. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	29
1.1.6.5.2. ESPECIFICACIÓN DE PUESTO.....	33
1.1.6.6. REQUISITOS DE ESTILO.....	34
1.2. EFICIENCIA.....	36
1.2.1. DEFINICIÓN.....	36
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>40</b>
2.1. OBJETIVOS.....	40
2.2. VARIABLES.....	41
2.3. DEFINICIÓN DE VARIABLES.....	41
2.4. ALCANCES.....	42
2.5. LÍMITES.....	42
2.6. APORTE.....	43

<b>III.</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>44</b>
3.1.	SUJETOS.....	44
3.2.	INSTRUMENTOS.....	44
3.3.	PROCEDIMIENTO.....	44
3.4.	DISEÑO.....	45
3.5.	METODOLOGÍA ESTADÍSTICA.....	45
<b>IV.</b>	<b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>47</b>
<b>V.</b>	<b>DISCUSIÓN.....</b>	<b>60</b>
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>66</b>
<b>VII.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>68</b>
<b>VIII.</b>	<b>PROPUESTA.....</b>	<b>70</b>
<b>IX.</b>	<b>REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>150</b>

## **Resumen**

El objetivo general sobre el cual se desarrolló el presente trabajo de Tesis fue el investigar las atribuciones de trabajo realizadas por los empleados del Hotel Casa Blanca, ubicado en el municipio de Huehuetenango, departamento de Huehuetenango y agruparlas de manera ordenada a fin de mejorar la eficiencia de dichas personas. Para alcanzar dicho objetivo, se utilizó la técnica de Análisis de Puestos y el Sujeto de Investigación designado para el presente estudio, fue el personal laborante del Hotel Casa Blanca, consistente en 44 colaboradores. Para obtener la información se utilizó el método descriptivo y como instrumento de recolección de datos una Boleta de Opinión con doce preguntas cerradas. Con la información recopilada, se procedió a ordenar, tabular, interpretar y evaluar detallada y sistemáticamente cada ítem entregada por los colaboradores, dejándose en evidencia que la duplicidad, la fuga de responsabilidad y la falta de líneas claras de autoridad en cada puesto de trabajo era gran parte de los problemas de personal que enfrentaba dicho Hotel. Con toda esta información, finalmente se elaboró una propuesta consistente en un Manual de Funciones como Instrumento Administrativo para Logar la Eficiencia del Hotel Casa Blanca, el cual servirá de guía e instrumento técnico a las personas que tengan bajo su responsabilidad la administración de la empresa, delimitando así los campos de acción para cada puesto de trabajo, lo que permitirá lograr un efectivo desempeño en las tareas que tienen asignadas, así como también garantizar un buen servicio a los usuarios del Hotel Casa Blanca.

## I. INTRODUCCION

La misión y el objetivo de la dirección de una organización consiste en lograr una realización eficaz del trabajo. Los principios de gestión necesarios para ello son: el análisis, la planificación, la organización, la dirección y el control. La dirección de la organización establece en un sistema cómo se divide y subdivide el trabajo, quién ha de recibir órdenes y a quién corresponde dictarlas. Sólo ella decide las formas con que intenta conseguir un incremento del rendimiento laboral. La mayor parte de las personas no trabajan con independencia y autonomía, sino que colaboran en organizaciones. Estas entidades, dedicadas básicamente a la producción y a la prestación de servicios, se han desarrollado para acometer de una manera racional las tareas que no pueden resolver los individuos aislados ni un grupo reducido de personas.

El puesto de trabajo constituye en la actualidad una de los factores más importantes para garantizar la satisfacción y la calidad de vida humana de los trabajadores. A fin que, el desempeño de éstos, dentro de dichos puestos sea el que la empresa espera obtener, se hace de vital importancia analizar las labores que se desempeñan en cada unidad de trabajo con el objeto de conocer las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo realizará. Una de las técnicas de la administración moderna que ha funcionado a través de los años ha sido el análisis de puestos. Su uso es indispensable ya que para las empresas en donde los puestos son variados, permite tener una división de funciones con el objeto que exista un efectivo orden y encadenamiento de las mismas, a fin de lograr un manejo coordinado y eficiente dentro de la empresa.

Por lo anteriormente mencionado, el interés de este tema se centra particularmente en el estudio del ser humano en el mundo del trabajo, una vez que se ha reconocido que el puesto de trabajo es una de las instituciones más importantes en la vida humana. Sólo allí, se pueden satisfacer una serie de necesidades, objetivos y expectativas esenciales; sólo en él, pueden emplearse plenamente muchos talentos, capacidades y tendencias. Sólo allí, pueden llevarse a la práctica la formación, los conocimientos adquiridos en la escuela y los de carácter

técnico y alcanzarse una cierta forma de satisfacción humana en la vida, así como, hacer realidad la aspiración a aquello que, en general, designamos como autorrealización y como desarrollo psíquico-intelectual.

Con el desarrollo del Manual de Funciones dirigido especialmente al “Hotel Casa Blanca”, ubicado en la cabecera departamental de Huehuetenango, se proporcionará una herramienta administrativa que coadyuve a la administración de dicho hotel, a tal grado que ayudará a describir las actividades del proceso productivo de una manera ordenada y coordinada, permitiendo con esto, informar con todo detalle en un momento dado, las obligaciones y características de cada puesto de trabajo con el fin de alcanzar los objetivos de la mencionada empresa.

Por la importancia del tema en cuestión, diversos autores han realizado aportes, como los siguientes:

REYES, A. (1975), en el libro “**El Análisis de Puestos**”, hace una descripción de esta técnica, en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como, las características, conocimientos y aptitudes, que debe poseer el personal que lo desempeña. Los objetivos primordiales de esta técnica son: a) mejorar los sistemas de trabajo; b) delimitar funciones y responsabilidades; c) evitar fugas de autoridad y responsabilidad; e) fundamentar programas de entrenamiento; f) retribuir adecuadamente al personal y g) mejorar la selección de personal.

MÜNCH, L., y GARCIA, J. (1984), en su obra: **Fundamentos de Administración**, mencionan, que las técnicas utilizadas en la etapa de organización, son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional. Admiten como principales: los Organigramas (*Gráficas de organización ó Cartas de organización*) y los Manuales; los cuales son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa. Establecen que de acuerdo a su

contenido, los manuales pueden ser: de políticas, departamentales, de bienvenida, de organización, de procedimientos, de contenido múltiple, de técnicas y de puesto.

Finalmente mencionan que la técnica “análisis de puesto” permite clasificar pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal, así como, las características, conocimientos y aptitudes, que debe poseer el personal que lo desempeña.

WEINERT A., (1985), en su obra: **Manual de Psicología de la Organización**, hace referencia a la complejidad de la conducta humana en el lugar del trabajo e incluye la importancia del puesto de trabajo de un individuo, ya que aquel puede contribuir de distintas maneras a satisfacer las necesidades de la persona.

Considera que esta idea es importante, sobre todo, para las personas que tienen una vida familiar o privada insatisfactoria y que con frecuencia buscan en el puesto de trabajo cierta compensación de las necesidades sociales no satisfechas en la vida privada. Indica además, que el puesto de trabajo puede dar al individuo la posibilidad de manifestar sus capacidades e iniciativas, de entablar amistades, de compartir intereses y objetivos con los demás, de participar con otros en la realización de tareas comunes y, finalmente, de identificarse con grupos. Establece asimismo, que las organizaciones son sistemas tan complejos como los individuos y que se distinguen entre sí por su estructura, por las funciones y objetivos impuestas a sí mismas, por sus métodos de trabajo y por su complejidad.

AMARO, R., (1986), en su obra **Administración de Personal**, hace referencia a la descripción de puestos y menciona que, ésta consiste en la investigación e identificación de las responsabilidades, tareas y funciones de los puestos de una organización con la finalidad de eliminar los títulos inapropiados y crear aquellas nomenclaturas que describan correctamente los cargos, de acuerdo con su grado de complejidad y dificultad. Asimismo, describe el análisis de trabajo como el proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio.

La define como la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian el trabajo de todos los demás.

WEISS, D. H., (1991), en su obra: **Cómo delegar con Eficiencia**, menciona las barreras que muchas veces ponen los empleados al momento en que se les delegan las tareas, dentro de ellas: imposición, que se crea al momento en que se les pide ayuda más o menos en el momento en que esas personas hacen algo notable; ignorancia, la que surge porque las personas no entienden que siempre se necesitan nuevas habilidades para obtener algunas de las cosas que se quieren; estancamiento, ya que algunas personas sencillamente no quieren cambiar; temor, tanto a la tarea en sí como también hay quien teme al fracaso y quien teme a la presión de grupo y de sus compañeros; ansia, la cual surge cuando hay personas demasiado dispuestas a aceptar tareas para las que quizá no están preparadas y finalmente el juego de poder, en el cual los trabajadores aceptan tareas adicionales sólo bajo condiciones indebidamente favorables para ellos.

BALDERSTON, J., (1993), en su obra: **Cómo organizar y simplificar el trabajo Administrativo**, hace referencia a los métodos tradicionales de medida del trabajo e indica que son parcialmente aplicables a los sistemas de oficina. Define la productividad como el resultado producido por unidad de tiempo, la eficiencia, como el resultado producido por unidad de recursos comprometidos en su obtención (generalmente, horas de trabajo) y la eficacia, como el resultado obtenido en relación con el objetivo de la función. Señala también, que antes de medir los resultados del trabajo de una función o departamento, debe motivarse a su personal para que colabore. En caso contrario, los datos que se obtengan serán inexactos. Entre las ventajas que han de anunciarse a los trabajadores como resultado de las decisiones que se adoptarán tras la medición, destaca la reducción del número de pasos de los procedimientos de trabajo, una mejor definición de las competencias y un mayor grado de responsabilidad para gran parte del personal.

LATTIN, G. (1994), en su obra: **Administración Moderna de Hoteles y Moteles**, se refiere a la adopción de técnicas de administración de empresas, puesto que la industria hotelera estaba quedando cada vez más atrás de la mayoría de las organizaciones de negocios en sus procedimientos y métodos administrativos.

Menciona que en la década de 1,950 la administración hotelera comenzó a explorar las técnicas modernas de administración de empresas; haciendo énfasis en que hoy en día, el administrador de un hotel se encuentra profundamente involucrado en el procesamiento de datos, estudiando la adopción de computadoras en los hoteles y trabajando con proformas de costos y en el precontrol de los alimentos y bebidas. Además, se ha despertado el interés por las relaciones laborales y constantemente se vigila el sistema de control de nóminas, presupuestos, costos unitarios laborales, porcentajes y estadísticas, así como, se ha tomado en cuenta la existencia de la mercadotecnia y el análisis de mercados.

REYES, A. (1994), en su obra: **Administración de Empresas, Teoría y Práctica 2a. parte**, habla acerca de la Organización y menciona que, esta es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Describe los principios de la Organización: el principio de la especialización, de la unidad de mando, del equilibrio de autoridad-responsabilidad y el de equilibrio dirección-control entre otros. También, menciona que cuando ya se encuentran establecidos los diversos departamentos y niveles jerárquicos, el último paso de la organización, es la definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo. Según el autor, esta unidad concreta de trabajo recibe el nombre de “puesto”.

REYES, A. (1994), en su obra **Administración de Personal**, indica que para organizar el personal de una empresa, es esencial establecer una apropiada jerarquía dentro de la misma. Considera que cada trabajador debe estar colocado exactamente en el nivel que le corresponde

respecto de los demás. Para él, la jerarquización de los puestos requiere la determinación precisa de la importancia de cada trabajo en relación con los demás.

Afirma que, la importancia del trabajo debe reflejarse en el monto del salario que por él se paga, de modo que las remuneraciones guarden un orden y dentro de él, una distancia relativa, proporcional a la categoría o valor de los puestos correspondientes.

En su libro hace referencia también, a la importancia que tiene la valuación de puestos aún cuando se sugiere que existen nuevas técnicas como la “administración por objetivos” o “administración por resultados” que resultan del todo modernas, pero que necesariamente requieren de la intervención de la valuación para poder tener un sentido amplio dentro de la empresa.

STONER, J., (1995), en su obra: **Administración**, habla del proceso que se debe seguir para manejar la toma de decisiones de manera eficaz. El establecer prioridades con el fin de distribuir su tiempo según esas prioridades; constituye el primer paso. El adquirir información relevante, puesto que al trabajar en la identificación y solución de un problema, los administradores deben obtener la información que eventualmente necesitarán para tomar la decisión final, es el segundo de los tres pasos. La información consiste en las alternativas potenciales y sus consecuencias, así como los eventos relevantes que puedan ocurrir en el futuro.

Considera que proceder en forma metódica y cuidadosa para tener siempre presente algunos errores comunes, es el tercer paso, ya que es posible que los administradores no motiven al personal o no le den instrucciones claras; por lo que en ocasiones no logran que la decisión sea aceptada, o no asignan los recursos apropiados ni suministran de antemano la información.

KOONTZ H., (2000), en su obra: **Administración. Una perspectiva global**. Menciona que la productividad es “la relación productos-insumos en un período específico con la debida consideración de la calidad”. Así mismo, considera que para alcanzar la productividad se

debe implicar la eficacia y la eficiencia en el desempeño individual y organizacional. Define así también la eficacia como el cumplimiento de objetivos y la eficiencia como el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

[Http://elfo.andinet.com/Eficiencia y Eficacia/Adminpers](http://elfo.andinet.com/Eficiencia_y_Eficacia/Adminpers). (2001) describe la eficiencia técnica, como la tecnología y su aplicación en la empresa sobre todo como un dato para el empresario, quien tratará de actuar racionalmente a la hora de escoger la combinación de factores que le permita obtener la calidad de producto que él desee. Menciona que el conocimiento de la tecnología es un primer paso de esta elección pues la empresa buscará la eficiencia técnica y desechará aquellas combinaciones de factores que, para obtener una cantidad de producto determinada, exijan el empleo de mayores cantidades de dichos factores. Además de la eficiencia técnica menciona la eficiencia económica como la sustitución en el empleo de unos factores por otros ya que si se produce un cambio en los precios de los factores productivos, la empresa procurará sustituir el factor que se ha encarecido por el factor que se ha abaratado. El método económicamente más eficiente será el que cueste menos y las empresas que actúen más eficientemente serán las que resulten más competitivas.

COLLADO, M., (1982), en su tesis: **Organización de una Empresa Hotelera Mediana en Guatemala (Estudio realizado en una muestra Sur Occidental del País)**, hace referencia que en la hotelería es difícil encontrar un modelo de operación u organización fijo que permita llevar una moderna administración ya que cada uno surge a través de diversos factores. Al hablar de la operación de un hotel, señala que existe una división por departamentos los cuales tienen que estar en una comunicación constante para que todo se lleve a cabo sin problemas. Principalmente, dirige su estudio sobre las operaciones realizadas al “Frente de la Casa” (en el lenguaje hotelero, una persona trabaja en el “Frente de la Casa” o “Atrás de la Casa”) haciendo referencia a los departamentos cuyas funciones se integran primordialmente con el fin de alojar a los huéspedes de la manera más cortés y satisfactoria que sea posible entre estos: recepción, reservaciones, teléfonos, ama de llaves, lavandería y el personal uniformado.

En su trabajo de campo, utilizó como instrumento la encuesta dirigida, aplicada a gerentes o administradores de los diversos hoteles ya que consideró que era el método más adecuado, debido a que daba mayor oportunidad de recabar datos con más fluidez.

Asimismo, consideró que era importante plantear la necesidad de la existencia de personal calificado al frente de las empresas hoteleras y el uso de sistemas administrativos adecuados que contribuyeran a un aumento de la calidad del servicio; y concluyó en la forma siguiente: a) que son pocos los hoteles que cuentan con personal calificado para atender satisfactoriamente al turista; b) que los hoteles que tienen un gerente capacitado, han tratado de instruir a su personal para prestar un mejor servicio; c) que la falta de personal calificado se debe a que muchas veces los establecimientos han mandado a su personal a tomar cursos del INTECAP y luego abandonan su trabajo.

PAREDES, A., (1982), en su tesis: **Aspectos sobre la Organización y Administración de un Hotel (de más de cien habitaciones en la ciudad de Guatemala)** se refiere a la intervención de los aspectos administrativos de la hotelería, dado que no puede concebirse una estructura orgánica sin tomar en cuenta estos aspectos y, debido a que la base sobre la que descansa la administración es precisamente la organización como medio de ejecución.

En su trabajo de campo utilizó como instrumento el Cuestionario Semi-abierto ya que las respuestas no eran limitadas a un espacio y número y el objetivo del mismo era obtener respuestas más precisas y detectar cualquier cambio o variación en la investigación. Finalmente, concluyó: a) que es importante tomar en cuenta que la persona involucrada en la industria hotelera sea capacitada técnicamente en los distintos establecimientos educativos con orientación turística; b) que los directores de hoteles en Guatemala deben incentivar al personal a iniciar estudios profesionales en el campo hotelero ya que directamente el hotel es el beneficiado al contar con equipo especializado dentro de su empresa; y, c) que es importante realizar nuevos estudios que enriquezcan los conocimientos del fenómeno turístico nacional.

MILIAN, M., (1990) en su tesis: **La Administración y la Resistencia al cambio**, menciona que la mayoría de los individuos tienden a resistirse a los cambios debido a la necesidad de equilibrio hemostático de su organismo. La resistencia al cambio tiende a disminuir aumentando el grado de aceptación en la medida en que aquellos a quienes afectaría el cambio, participen en el diagnóstico y del proceso de toma de decisiones y/o planeación de las acciones derivadas de la decisión tomada.

Menciona algunas particularidades de la pequeña empresa, dentro de éstas: el propietario; quien es el que da carácter a la pequeña empresa y que debe actuar como si todos los ejecutivos y jefes que caracterizan una empresa organizada y de gran dimensión, se hubiesen fundido en una sola persona. Así mismo, menciona que el conformismo es otro aspecto generalizado ya que denota un temor a la expansión de su negocio y, prefiere mantener los ingresos exclusivamente de la fuente que conoce, sin arriesgar mayores inversiones.

COBAR, M., (1991) en su tesis: **Problemática de la Pequeña empresa comercial en la Ciudad de Quetzaltenango**, considera que la problemática de la pequeña empresa se da por inexperiencia administrativa ya que no existe relación entre poseer una habilidad empresarial para cierto trabajo y ser capaz de administrar un negocio.

Así mismo, menciona que cuando existe mucha atención en un área determinada de acuerdo al interés del propietario y su especialidad descuida otras áreas, redundando negativamente en el desarrollo de la empresa.

AJCA, P. (1998), en su tesis: **Manual de Funciones como Instrumento Administrativo para lograr la Eficiencia dentro de las Organizaciones, caso práctico Manual de Funciones Hotel Villa Real**, describe su análisis básicamente en el campo administrativo, ya que la administración moderna es un conjunto de investigaciones que realizan las personas a cargo de posiciones de dirección con el objeto de que se alcancen los objetivos de la organización.

En su trabajo de campo utilizó como instrumento, el Análisis de Puestos, técnica que le permite recopilar la totalidad de la información de las principales tareas y obligaciones de cada encargado, con el fin de obtener como resultado final un manual de funciones que le permita elevar la eficiencia, eliminar costos ocultos y principalmente evitar esfuerzos innecesarios o duplicidad de esfuerzos entre los trabajadores del mencionado hotel.

Finalmente concluyó: a) que la administración que se ejerce en el Hotel Villa Real Plaza, se considera empírica por lo que no es eficiente en el logro de sus resultados; b) que el personal que está a cargo de la dirección del Hotel Villa Real Plaza, desconoce el instrumental técnico administrativo; c) que el uso de herramientas administrativas, tal es el caso de los manuales, permite una mejor comunicación entre el elemento humano de cualquier organización; y, d) que el elemento humano que actualmente labora en el hotel Villa Real Plaza, realiza sus funciones sin ningún tipo de capacitación,

## **1.1. ORGANIZACIÓN**

### **1.1.1. DEFINICION:**

Münch L., y García, J. (1984), consideran que la obtención de eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social; esta actividad corresponde a la etapa del proceso administrativo denominada “organización”. Una vez que se ha establecido “lo que se quiere hacer”, dicho de otra manera: los objetivos a alcanzar durante la etapa de planeación, será necesario determinar “cómo hacerlo”, qué medidas utilizar para lograr lo que se desea; esto sólo es posible a través de la organización.

La palabra organización tiene tres acepciones: una etimológica que proviene del griego *organón* que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso.

Organización es entonces el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

### **1.1.2. IMPORTANCIA:**

1. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes, lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
2. Es un medio a través del cual se establece mejor la manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
4. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

### **1.1.3. PRINCIPIOS:**

1. **Del Objetivo.** Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. La existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.
2. **Especialización.** Smith (1780), mencionado por Münch y García, (1984), afirma que “el trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad”. El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades

claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

3. **Jerarquía.** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.
4. **Paridad de autoridad y Responsabilidad.** A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
5. **Unidad de mando.** Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes sólo ocasionará fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.
6. **Difusión.** Las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con los mismos.
7. **Amplitud o tramo de Control.** Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas las funciones eficientemente. Urwick, (1960), mencionado por Münch y García, (1984), dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, a fin de asegurar que no esté sobrecargado, y que esté en la posibilidad de atender otras funciones más importantes.
8. **De la coordinación.** Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones de la empresa, ya que cualquier fuente de deficiencia puede ocasionar serios problemas.

9. **Continuidad.** La estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente. Alguien debe tener asignada la responsabilidad de observar la estructura organizacional y sugerir los ajustes y modificaciones necesarias.

#### 1.1.4. ETAPAS:

Münch y García, (1984), mencionan dos etapas:

##### 1.4.1. División del trabajo.

##### 1.4.2. Coordinación.

##### 1.1.4.1. División del trabajo:

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo. Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:

##### *1.1.4.1.1. Jerarquización:*

Jerarquía proviene del griego *hierarjes* (jerarca), que significa superior y principal en la jerarquía eclesiástica. El término jerarquía fue empleado originalmente, para describir el sistema de gobierno de la iglesia que consta de sacerdotes escalonados en grados. Desde el punto de vista administrativo, **Jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.**

Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen. La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre sí con precisión.

Reglas: Su observancia es indispensable cuando se jerarquiza

- Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social deben ser los mínimos e indispensables.
- Se debe definir claramente el tipo de autoridad (lineal, funcional y/o staff) de cada nivel.

#### ***1.1.4.1.2. Departamentalización:***

La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. A la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud, se le conoce con el nombre de **departamentalización**.

a) Secuencia de la departamentalización:

1. Listar todas las funciones de la empresa.
2. Clasificarlas
3. Agruparlas según un orden jerárquico.
4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos.
5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre las funciones y puestos.
6. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
7. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa, y de las funciones involucradas.

b) Tipos de departamentalización:

Koontz, H. (2000); asegura que el agrupamiento de actividades y personas en departamentos permite ampliar las organizaciones hasta un grado indefinido. Insiste en que no existe una forma perfecta de departamentalización aplicable a todas las organizaciones o a todas las situaciones. El patrón utilizado dependerá de las situaciones en particular y de lo que los administradores creen que producirá los mejores resultados ante la situación que enfrentan.

- \* *Funcional*: consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y con ello, una mayor eficiencia del personal. Koontz, H. (2000) dice al respecto que el agrupamiento de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa, abarca todo lo que las empresas hacen normalmente. La departamentalización funcional es el criterio más ampliamente utilizado para organizar las actividades y existe en casi toda empresa en algún nivel de su estructura organizacional. La departamentalización funcional constituye un método lógico y probado durante mucho tiempo, sigue el principio de la especialización ocupacional y, por consiguiente, facilita la eficiencia en la utilización del personal.
- \* *Por Productos*: es característica de las empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.
- \* *Geográfica o por territorios*: proporciona un instrumento lógico y eficiente cuando las unidades de la empresa realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal supervisado es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes.
- \* *Clientes*: consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.
- \* *Por procesos o equipo*: el proceso o el equipo que se haya empleado puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si reporta ventajas económicas, de eficiencia, ahorro de tiempo, etc.
- \* *Secuencia*: se utiliza por lo general en niveles intermedios o inferiores. En muchas empresas, es necesario departamentalizar por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo; así, una empresa productiva que trabaja por turnos sin interrupción, puede establecer secciones que controlen cada uno de los turnos.

*Descripción de funciones, actividades y obligaciones:*

Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la

organización. Esta es la última etapa de la división del trabajo y consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo; la descripción de funciones se realiza primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

#### **1.1.4.2. Coordinación:**

La coordinación nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea. Si durante la primera etapa del proceso de organización se realiza la división del trabajo, con todas sus ventajas inherentes, es indispensable que ésta se complemente con la coordinación, que no es más que el lograr la unidad de esfuerzos; es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad, y que se sincronicen. La eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.

La coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

#### **1.1.5. TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN:**

Münch L., y García, J. (1984), dicen que son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social. Las principales son:

##### **1.1.5.1. ORGANIGRAMAS**

Conocidos también como “*Gráficas de organización*” o “*Cartas de organización*”, los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella. Los organigramas pueden clasificarse en:

## ORGANIGRAMAS

- POR SU OBJETO

- **Estructurales:** muestran sólo la estructura administrativa de la empresa.
- **Funcionales:** indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.
- **Especiales:** se destaca alguna característica.

- \* POR SU ÁREA

- \* **Generales:** presentan toda la organización; se llaman también cartas maestras.

- \* **Departamentales:** representan la organización de un departamento o sección.

- ◆ POR SU CONTENIDO

- ◆ **Esquemáticos:** contienen sólo los órganos principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.

- ◆ **Analíticos:** más detallados y técnicos.

Existen tres formas de representar los organigramas:

- Vertical: los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.
- Horizontal: los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.
- Circular: los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia.

### 1.1.5.2 MANUALES:

#### 1.15.2.1. DEFINICIÓN:

Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa. Los manuales, de acuerdo a su contenido, pueden ser:

- \* De políticas,
- \* Departamentales,
- \* De bienvenida,
- \* De organización,
- \* De procedimientos,
- \* De contenido múltiple,
- \* De técnicas y
- \* De puesto.

#### **1.1.5.2.2. IMPORTANCIA:**

- ◇ Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- ◇ Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- ◇ Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.
- ◇ Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- ◇ Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- ◇ Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- ◇ Reducen costos al incrementar la eficiencia.

#### **1.1.5.2.3. FORMATO E ÍNDICE DE LOS MANUALES:**

El contenido debe dividirse de acuerdo con una clasificación primaria de temas:

- Índice.
- Objetivos y antecedentes del manual.
- Cada sección debe llevar la fecha en que se termine o corrija, se emita y se quede vigente.
- Nombre de las personas que intervinieron en la elaboración del manual.
- Debe llevar instrucciones para hacerlo más comprensible.

- Redacción clara, concisa y ordenada.
- Complementarse con gráficas.

#### **1.1.5.2.4. TIPOS DE MANUALES:**

##### **a) MANUALES DE ORGANIZACIÓN:**

Explican los detalles más importantes de la organización; generalmente incluyen:

- Finalidad de cada elemento de la organización.
- Declaración de funciones.
- Glosario de términos utilizados.

Contienen:

- Objetivos generales de la organización.
- Políticas generales.
- Glosario de términos administrativos.
- Nombres de áreas o departamentos, y puestos.
- Procedimientos de organización.
- Responsabilidades de los altos niveles.
- Funciones.
- Cartas de organización.
- Descripción de puestos.
- Descripción de actividades.
- Introducción y objetivos del manual.
- Historia de la empresa.

##### **b) MANUALES DEPARTAMENTALES:**

Contienen:

- Objetivos generales de la empresa, los del departamento de que se trate y, los de sus secciones básicas.
- Políticas y normas generales de la empresa y del departamento correspondiente.
- Carta de organización general y departamental.

- Reglamentación de los aspectos de coordinación interdepartamental.
- Análisis de puestos.
- Gráficas de proceso, y de flujo.

Ventajas:

- Describen el funcionamiento de un departamento.
- Se emplean para dar instrucciones en el departamento.
- Presentan el flujo de trabajo.
- Delimitan funciones, actividades y responsabilidades.
- Son una fuente de consulta y un medio de adiestramiento.

c) **MANUALES INTERDEPARTAMENTALES:**

Son similares en su contenido, a los manuales departamentales, aunque no siempre proporcionan la misma cantidad de información:

- Comprenden a todos los departamentos de la organización.
- Describen los procedimientos y las relaciones que abarcan dichos departamentos.

#### **1.1.5.2.5. DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTO O DE FLUJO:**

También se les conoce como fluxogramas. Terry, (1961), mencionado por Münch y García, (1984), los define como: la representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.

Los diagramas de procedimiento permiten:

- a) Una mayor simplificación del trabajo.
- b) Determinar la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones para una mejor circulación física.
- c) Mejorar alguna operación, combinándola con otra parte del proceso.
- d) Eliminar demoras.
- e) Una mejor distribución de la planta.

Existen diversos tipos de diagramas de procedimientos. Entre ellos se pueden mencionar:

- Gráfica de flujo de operaciones.
- Gráficas esquemáticas de flujo.
- Gráfica de ubicación de equipo.
- Gráfica de flujo de formas.
- Gráfica de distribución de formas.

En los diagramas de flujo se utilizan los siguientes símbolos:



*Operación.* Se dice que hay operación cuando algo está siendo creado, cambiado o añadido, es decir, cuando se modifican las características de ese algo.

*Inspección.* Cuando algo es revisado, verificado o inspeccionado, sin ser alterado en sus características.



*Transporte.* Acto de mover de un lugar a otro.

*Espera o demora.* Etapa en que algo permanece ocioso en espera de que algo acontezca. También se llama almacenamiento o archivo temporal.



*Almacenamiento.* Cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo.

***Secuencia para elaborar un diagrama de procedimiento:*** Para la elaboración de un diagrama de procedimiento es conveniente seguir en forma ordenada la siguiente secuencia.

- a) Escoger el procedimiento por realizar.
- b) Determinar las técnicas analíticas adecuadas que habrán de utilizarse.
- c) Analizar el trabajo.
- d) Hacer una lista de la forma en que se va a realizar el trabajo.
- e) Establecer el procedimiento más factible.
- f) Presentar la proposición.
- g) Obtener la aprobación.
- h) Preparar las instrucciones referentes a los procedimientos.
- i) Implantar el nuevo procedimiento.

- j) Observar el procedimiento implantado.
- k) Preparar una guía de adelantos logrados.
- l) Llevar registros adecuados de realización.

#### **1.1.5.2.6. CARTA DE DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO O DE ACTIVIDADES.**

A través de esta técnica se analizan los puestos que integran un departamento o sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo. Sirve para analizar labores relacionadas de cinco hasta quince personas.

*Ventajas:*

- a) Define la naturaleza de los trabajos y de los departamentos a que corresponden.
- b) Elimina la duplicidad e ineficiencia en el trabajo.
- c) Normaliza y estandariza procedimientos.
- d) Distribuye adecuadamente las cargas de trabajo de los distintos puestos.
- e) Delimita funciones, evitando fugas de responsabilidad.

*Formulación:*

Para elaborar un cuadro de distribución del trabajo es necesario seguir los siguientes pasos:

- a) Se elabora una lista de los deberes o actividades que realiza cada persona.
- b) Se hace una lista de las grandes funciones que corresponden a ese grupo o sección.
- c) Se vacían dichas listas en la forma de carta de distribución de actividades.
- d) Se complementa la información con la observación y la entrevista.
- e) Se suman verticalmente las horas de cada actividad y las que corresponden a cada persona.
- f) Se analiza el cuadro para saber qué puede mejorarse, cambiarse, redistribuirse, etc.
- g) Con los cambios sugeridos se elabora un nuevo cuadro.

#### **1.1.6. EL ANÁLISIS DE PUESTO:**

##### **1.1.6.1. SU NECESIDAD:**

La técnica conocida con el nombre de “Análisis de puestos” responde a una urgente necesidad de las empresas: para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer

con toda precisión “lo que cada trabajador hace” y “las aptitudes que requiere para hacerlo bien”.

- a) Para los altos ejecutivos de una negociación, representa la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto. Tal cosa les será utilísima pues, por razón de sus funciones, necesariamente tienen sólo una vista de conjunto de los trabajos concretos.
- b) Los supervisores, sobre todo los inmediatos al trabajador, conocen ciertamente las labores encomendadas a su vigilancia. Pero necesitan un instrumento en que se distingan con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.
- c) Los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

#### **1.1.6.2. SU OBJETO:**

Es requisito previo ineludible conocer la realidad misma que va a ser analizada: el puesto. Un trabajador realiza normalmente un conjunto fijo de actividades, porque de ello depende la perfección de éstas y la organización misma de la empresa. Se forman así, grupos de las mismas con unidad funcional perfectamente definida. Cada una de estas unidades de trabajo recibe el nombre de “puesto”. Podríamos definir éste como “el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal”.

**Conjunto de Operaciones:** todo trabajador “hace algo” concreto y definido, sea en forma continua, periódica o eventualmente. Estas operaciones constituyen por su materialidad el elemento más visible y apreciable del puesto.

**Cualidades, responsabilidades y condiciones:** más para que estas operaciones sean productivas, el trabajador necesita poseer ciertas aptitudes físicas así como habilidades y conocimientos. Se engendra además en el trabajo un conjunto de responsabilidades que debe asumir.

**Unidad específica de trabajo.** Como las operaciones y requisitos de un puesto están ligados con vista en la eficiencia de la producción y las posibilidades de la actuación humana normal, cada uno de ellos forma una unidad específica, es decir, que difiere de otros puestos por la naturaleza, número o estructuración de las operaciones que comprende, o de los requisitos que supone.

**Impersonalidad del puesto.** Las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de un puesto, no son las del obrero concreto que lo ocupa en determinado momento, sino las que deben exigirse como mínimo indispensable a cualquiera que vaya a ocuparlo. Por eso, un mismo puesto puede ser desempeñado por varias personas a la vez.

**La ocupación.** Es el conjunto de operaciones y características comunes a varios puestos que tienen entre sí íntima relación funcional.

**El título del puesto.** Es el término con el que se conoce y determina. Todo conjunto de operaciones y requisitos complejos que integran un puesto, tienen que designarse con una sola palabra, o a lo más, con unas cuantas. El título debe ser por ello de tal naturaleza, que no comprenda ni más ni menos elementos de los que forman el puesto.

#### **1.1.6.3. SUS BENEFICIOS:**

Para la empresa:

- ⇒ Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
- ⇒ Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- ⇒ Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.

- ⇒ Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- ⇒ Permite a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.
- ⇒ Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

Para los Supervisores:

- ◇ Les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.
- ◇ Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.
- ◇ Pueden exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo.
- ◇ Permite buscar el trabajador más apto para alguna labor accidental, y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc.
- ◇ Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.
- ◇ Impide que al cambiar mayordomo o supervisor, los nuevos encuentren dificultades para exigir o dirigir el trabajo.

Para el trabajador:

- \* Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.
- \* Le señala con claridad sus responsabilidades.
- \* Le ayuda a conocer si está laborando bien.
- \* Impide que en sus funciones invada el campo de otros.
- \* Les señala sus fallas y aciertos, y hace que resalten sus méritos y su colaboración.

#### **1.1.6.4. ACTIVIDADES PREVIAS**

##### ***Aprobación de la gerencia:***

En ésta, como en todas las técnicas de administración de personal, se requiere como punto de partida para implantarla el convencimiento y la aprobación de la gerencia. Para lograrlos es imprescindible presentar el planteamiento del sistema como una inversión, haciendo cálculos aproximados sobre su costo y listando los beneficios, directos e indirectos, que necesariamente rendirá.

Como una base sobre el costo puede considerarse que en promedio cada “puesto” analizado implicará aproximadamente 5 horas de trabajo de un analista.

***Determinación de sus objetivos:***

Un análisis genérico e indeterminado en cuanto a los fines a que se destina, pierde mucho de su efectividad. Sus objetivos determinarán el tipo de factores que se investiguen, la extensión y minuciosidad de los datos que se consignent, la forma de estructurarlos, etc.

Podremos distinguir cuatro tipos principales de análisis de puestos:

1. El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo. Prácticamente comprende sólo la descripción de puestos, cuyos elementos, además de ser muy minuciosos, deben estar ligados en forma de que se perciba con toda precisión la secuencia de los mismos;
2. El que se hace para orientar la selección de personal. En él lo fundamental es, por el contrario, la especificación, orientada con miras a constatar si un candidato posee los requisitos mínimos exigidos para desempeñar el puesto satisfactoriamente.
3. El análisis formulado con miras al adiestramiento del trabajador. En él se pone énfasis especial en “el cómo” deben hacerse las operaciones, y se procura establecer grados en las cualidades que se requieren en un puesto, en consonancia con los sistemas que se empleen para calificar las que posean los individuos que vamos a adiestrar.
4. El que se estructura con la finalidad de servir a la valuación de puestos. Suele ser el más amplio y preciso, pero en él se toman en cuenta sólo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa.

***Información a los trabajadores:***

Sin la cooperación, o lo que es peor, con la oposición de los trabajadores, es muy difícil realizar un buen análisis de puestos y sus beneficios serán muy limitados. Por ello debe instruirse y convencerse al personal sobre sus finalidades y su utilidad. Para ello servirán folletos, carteles, circulares, volantes, conferencias, etc. Hay que procurar mediante ellos que

el trabajador se sienta como lo es en realidad, elemento importante en el análisis. Los supervisores necesitan una preparación más amplia puesto que serán auxiliares del analista en su labor. Los dirigentes sindicales requerirán también una instrucción más completa y detallada para que presten su colaboración.

***Preparación de analistas:***

Es necesario contar con uno o varios analistas y para ello prepararlos convenientemente. Además de los conocimientos de esta técnica, requieren tener una idea general sobre los sistemas de producción empleados en la empresa, por lo que es útil que hagan un recorrido previo por ésta, en el que recibirán explicaciones generales que les ayudarán a apreciar más exactamente los elementos de cada puesto.

**RECOPIACION DE DATOS:**

Los principales medios para recoger los elementos que integran cada puestos pueden resumirse en los siguientes:

**Observación directa:** Permite recabar datos con mayor intensidad y viveza. Pero usada en forma exclusiva, es de ordinario insuficiente, como ocurre en aquellos puestos en que existen actividades periódicas o eventuales que pueden no ejecutarse en el momento de la observación, así como aquellas constituidas por un proceso que abarca todo un día o más. Durante la observación conviene tomar datos escritos, pues, fuera de memorias privilegiadas, es imposible retenerlos todos.

**Informes del trabajador:** De lo dicho se deduce que la observación debe completarse con explicaciones verbales del trabajador sobre sus labores y la forma de realizarlas. Estas tienen especial importancia para la descripción de puestos, pues nadie como él conoce los detalles de su trabajo. Debe dejársele que explique con amplitud, cuidando sólo de que lo haga ordenadamente. No debe preocuparse el analista por interrumpirlo para anotaciones, pues esto hace sentir al trabajador la importancia de sus informes.

Como una guía que permita al analista recoger los datos con integridad y precisión pueden tenerse en cuenta estas interrogantes:

- ¿Qué es lo que hace?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Con qué fin lo hace?
- ¿Cuándo lo hace?
- ¿Dónde lo hace?

**Informes de los supervisores inmediatos:** Estos funcionarios deben completar los datos que escapen a la observación y a las explicaciones del trabajador. Pero su intervención principal consiste en revisar los elementos recogidos, y principalmente los informes del trabajador y el supervisor; cuando aparezca alguna contradicción o discrepancia entre ambos, hay que definirla antes de formular la descripción. El supervisor tiene especial importancia para proporcionar los informes sobre los requisitos de la especificación de puestos.

**Cuestionarios:** Presentan la desventaja de estandarizar los datos que se busca, con lo que se dificulta la investigación de los elementos que distinguen a un departamento o sección de otros. Estos elementos son frecuentes, ya que el trabajo es algo vital que escapa a medidas predeterminadas. Para el análisis en el taller, es todavía menos apropiado, pues hay obreros que carecen de la capacidad necesaria para contestarlos adecuadamente.

**La Práctica más Aconsejable:** Lo ordinario es usar de varios medios de recopilación al mismo tiempo: como una base que sirva al analista para interrogar a los trabajadores y supervisores, el cuestionario presta una ayuda inmejorable; los informes de los primeros son utilísimos para la descripción; los del supervisor para la especificación y para asegurarnos de la integridad y precisión de los elementos recogidos; la observación da viveza a todos los elementos que nos han sido proporcionados.

#### **1.1.6.5. SU TÉCNICA:**

La dificultad de precisar el contenido de un puesto, nos obliga a usar de un sistema para realizarlo. Esta técnica recibe el nombre de “análisis de puestos”. Se tiene casi siempre una idea global y confusa de cada puesto; pero muchos de los elementos que lo forman no están, ni perfectamente diferenciados, ni mucho menos sistemáticamente ordenados.

Se requiere pues fundamentalmente:

1. Recabar todos los datos necesarios, con integridad y precisión;
2. Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador;
3. Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los datos correspondientes, de una manera lógica;
4. Consignarlos por escrito clara y sistemáticamente, y
5. Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.

Reyes, A. (1994) menciona también, que la persona encargada de recoger, ordenar y consignar los datos, recibe el nombre de ANALISTA.

La forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador, recibe el nombre de DESCRIPCIÓN DE PUESTO.

#### **1.1.6.5.1. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

##### **DEFINICIÓN:**

La descripción de puestos consiste en la investigación e identificación de las responsabilidades, tareas y funciones de los puestos de una organización con la finalidad de eliminar los títulos inapropiados y crear aquellas nomenclaturas que describan correctamente los cargos, de acuerdo con su grado de complejidad y dificultad, dando vigencia al principio de derecho laboral de igual paga por igual trabajo, en condiciones de trabajo similares.

Una definición más amplia y precisa es la ofrecida en Industrial Job Evaluation Systems:

“Valuación de puesto... es la operación que determina el valor de un puesto en una organización en relación con otros puestos de la misma. Empieza con un análisis de los trabajos para obtener descripciones de los puestos, incluyendo la relación de las descripciones, por medio de algún sistema diseñado para determinar el valor relativo de los puestos, o grupos de puestos. También incluye el avalúo de estos valores, estableciendo los salarios máximo y mínimo para cada grupo de trabajo, con base en su valor relativo. La operación termina con la revisión final del sistema de salarios”

Puede advertirse además, que la descripción en sí encierra todo un proceso, cuyos elementos principales son: el análisis de los puestos, incluyendo el estudio de sus diferentes componentes, descripciones y denominaciones de los mismos, valoración del puesto para determinar su valor con respecto a los demás cargos de la institución y el aspecto referente al estudio de sueldos y elaboración de la estructura salarial de la empresa y organización. La descripción y valuación de puestos es una actividad propia de la administración de personal, distinta a lo que en ingeniería industrial suele denominarse estudio de tiempos y movimientos. La primera trata de definir las tareas del trabajo y los requerimientos de idoneidad exigidos a la persona que ocupe la posición. El estudio de tiempos y movimientos persigue identificar los pasos y secuencias en la realización de las tareas para determinar el tiempo de ejecución.

#### **1.1.6.5.1.1. OBJETIVOS DE LA DESCRIPCION DE PUESTOS:**

- a) *Facilita La Organización Administrativa:* proporciona datos que permiten una mejor división del trabajo en una organización, pues agrupa los trabajos relacionados entre sí.
- b) “el puesto es la célula básica de funcionamiento de toda organización. Es la unidad que le da vida a la organización. Es el instrumento principal de la administración para lograr que el trabajo se haga y para controlar la dirección y marcha del esfuerzo productivo.”
- c) *Define El Valor De Cada Puesto:* Ofrece informaciones concretas para determinar el valor relativo de los puestos, circunstancia que permite una administración más justa del régimen de remuneración.

- d) *Reclutamiento Y Selección*: permite una mejor promoción de las oportunidades de empleo y una selección científica, al proporcionar los requerimientos de idoneidad exigidos por el cargo.
- e) *Adiestramiento En Servicio*: Al señalar las tareas, responsabilidades y funciones de los puestos y las condiciones de capacidad que deben reunir quienes los ocupen, facilita la programación y ejecución del adiestramiento. Estas circunstancias propician un entrenamiento más efectivo, inclusive en la fase de preingreso.
- f) *Ubicación Del Empleado Activo*: permite una mejor ubicación del empleado, a tono con sus conocimientos y aptitudes.
- g) *Promoción Del Personal*: proporciona elementos para desarrollar sobre bases justas la política de ascensos de la empresa.
- h) *Evaluación De Eficiencia*: facilita la evaluación periódica del rendimiento de personal, elemento condicionante de la estabilidad en el cargo.
- i) *Reducción De Quejas Y Rotación*: proporciona un clima de relaciones interpersonales satisfactorias, el cual reduce al mínimo las quejas y rotación de personal, elevando la moral del trabajador.
- j) *Simplificación De La Elaboración Del Presupuesto*: al agrupar puestos sustancialmente iguales, en clases, reduce las denominaciones excesivas, y crea un régimen de remuneración uniforme.
- k) *Incremento De La Eficiencia*: el estudio de los puestos y la consecuente racionalización de sus tareas y funciones, así como la determinación de los requisitos de capacidad, permite aumentar la eficiencia de la mano de obra.
- l) *Negociación Colectiva*: en el sector privado y en las instituciones estatales donde es dable desarrollar pactos colectivos de condiciones de trabajo, se manifiesta una relación de trabajo más armónica entre empresa y trabajador.

Reyes, A. (1975) menciona que dentro de la descripción se dan tres partes:

1. El encabezado
2. La descripción genérica.
3. La descripción específica.

## **1. El Encabezado:**

Contiene los datos de identificación del puesto. Estos se refieren a los siguientes puntos principales:

- a) Título del puesto.
- b) Número o clave que se asigne al puesto dentro del índice general que se forme para controlar el archivo correspondiente.
- c) Ubicación; se expresará el departamento, sección, taller, nave, etc., en que se desarrolle el trabajo. Esto sirve, para localizarlo y observarlo en caso necesario. Tratándose de trabajadores que desempeñan sus labores fuera de la oficina o taller, se designará el lugar en que reportan, y donde están sus supervisores, documentos, etc.
- d) Especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador, tanto para fijar su responsabilidad si están a su cargo, como principalmente para precisar mejor el tipo de trabajo que realiza.
- e) Jerarquía y contactos. Suele añadirse el título del funcionario a quien reporta, los de los trabajadores a sus órdenes inmediatos, y los contactos permanentes que tiene dentro de la empresa y fuera de ella.
- f) Puestos que conforme a los requisitos de la especificación y valuación, constituyan el inmediato superior e inferior dentro de una línea de labores. Esto ayuda a establecer científicamente un escalafón por líneas o especialidades.
- g) Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cualidades, para fines de substituciones temporales.
- h) Número de los trabajadores que desempeñan el puesto. Mas no el nombre de los mismos, por las razones expresadas.
- i) Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.
- j) Fecha del análisis, para saber su antigüedad y validez.

## **2. La descripción genérica:**

Consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerado como un todo. Suele conocerse también con el nombre de definición, resumen o finalidades generales.

Debe ser muy breve. Una buena descripción genérica sirve para obtener una buena descripción específica, pues bastará ir explicando detalladamente cada uno de los elementos de la primera.

### **3. La descripción específica:**

Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. Conviene exponer cada una en párrafo separado, a ser posible, con numeración ordinal. Debe procurarse la separación de las actividades continuas, de las periódicas o eventuales. Cuando el trabajo está constituido por un proceso largo, es útil dividirlo en sus partes o etapas principales. Pueden, también, formarse grupos y sub-grupos lógicos o funcionales de las operaciones realizadas.

Parece más aconsejable la enumeración en orden cronológico; pero si bien es relativamente fácil tratándose de trabajos manuales, no siempre lo es en los de oficina, ni mucho menos en los de supervisión o dirección. En estos últimos es preferible seguir un orden lógico, partiendo de las funciones más generales a las más concretas comprendidas en ellas.

Pueden añadirse dibujos de las piezas manufacturadas, esquemas de las máquinas empleadas, etc. si con esto se facilita la más clara inteligencia del trabajo. Debe expresarse qué tiempo de la jornada, aproximadamente, se dedica a cada actividad, al menos en las continuas y periódicas.

Conviene terminar la descripción con una fórmula de suficiente generalidad, para que quede comprendida cualquier actividad propia de ese puesto, que pudiera escapar al analista.

La forma en la que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor, se llama **ESPECIFICACIÓN DE PUESTO**.

#### **1.1.6.5.2. ESPECIFICACIÓN DE PUESTO.**

##### **DEFINICIÓN**

En la especificación se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, los que, si bien se refieren al trabajador, no están vinculados a una persona determinada, sino que deben exigirse a cualquiera que lo ocupe.

Dentro de las técnicas de administración de personal estos requisitos se conocen ordinariamente con el nombre de “factores”. Todos los que usan, caven dentro de las categorías de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

En el grupo correspondiente a “habilidad”, suelen colocarse factores tales como: adaptabilidad a diversos puestos; aptitud analítica; conocimiento de equipo, de operaciones, de herramientas, de métodos; criterio; destreza manual; don de mando; exactitud de cálculo, en mediciones, en selección, en lecturas, en registro; experiencia; ingenio; iniciativa; instrucción general; inventiva; precisión.

En la categoría de “esfuerzo”, pueden enumerarse, entre otros factores: atención continua; esfuerzo físico; esfuerzo mental; esfuerzo auditivo; esfuerzo visual; tensión nerviosa. La responsabilidad puede referirse a: calidad, cantidad, datos confidenciales, dinero, costos, equipos, informes, procesos, trabajo de otros, seguridad de otros.

Las condiciones de trabajo comprenden factores como: ambiente circundante (caliente, húmedo, mal iluminado, con suspensión de polvos, con ruido, etc.); deterioro de ropas, peligro de accidentes de trabajo; peligro de enfermedades profesionales; postura incómoda.

En algunos casos el factor “esfuerzo” se substituye por otro más amplio: “requisitos físicos y mentales”, para comprender otros factores tales como sexo, edad mínima y máxima, estatura, etc. El número y la clase de los factores empleados depende de los objetivos a que se destine el análisis y de la amplitud del personal analizado.

#### **1.1.6.6. REQUISITOS DE ESTILO:**

**Claridad.** El uso de términos ambiguos, esto es, que puedan entenderse en dos o más sentidos, da lugar a confusiones. Por ello deben excluirse términos tales como: “asistir”, “verificar”, etc.

**Sencillez.** También por razón de claridad debe emplearse un lenguaje accesible a todos. Esto no excluye el empleo de tecnicismos que son de uso corriente en la empresa.

**Concisión.** Debe emplearse el menor número posible de palabras, porque esto favorece también la claridad.

**Precisión.** Es quizá la cualidad principal. Deben excluirse en lo posible los términos vagos que pueden entenderse con diversa amplitud por quienes usen las descripciones, tales como: “poco”, “mucho”, “frecuente”, “largo”, “de gran responsabilidad”. Requiere igualmente esta cualidad el empleo de expresiones cuantitativas, siempre que sea posible. Así, mejor que decir “levanta grandes pesos”, es decir: “levanta pesos mayores de 30 kilos”.

**Viveza:** Debe procurarse en lo posible hacer una descripción viva y no una enumeración de tonos grises. Por ello la observación es muy conveniente. Ayuda a obtener esta cualidad el empleo de verbos funcionales, tales como: corta, taladra, perfora, etc. Conviene iniciar con ellos cada párrafo y usarlos en presente de indicativo.

#### FORMAS ESCRITAS:

Existen dos principales:

- La Descripción Libre, y
- La lista checable.

En la descripción libre, como lo indica su nombre, el analista no tiene que sujetarse a un modelo determinado para consignar los hechos, teniendo la ventaja de que puede adaptarse mejor a las condiciones de cada puesto.

La lista checable consiste en una forma impresa que tiene ya especificados los datos que se pretenden investigar, dejándose en cada factor el espacio necesario para poner una marca, cuando lo incluya el puesto. Tiene el inconveniente de que no siempre puede adaptarse a

todos los puestos de la empresa. Lo más frecuente es combinar ambas, empleando la libre para la descripción de puestos y la lista checable para la especificación.

## CONSERVACIÓN Y REVISIÓN

El arreglo sistemático de las diversas descripciones y especificaciones no solo sirve para su fácil manejo y localización sino que les añade un nuevo valor: el que resulta del conjunto y la comparación de unas con otras. Suelen anexarse a cada descripción los apuntes tomados por el analista, porque pueden revelar el por qué se tomaron ciertos datos, o aclarar otros. Igualmente conviene que, al registrarse algunos cambios en las especificaciones, los datos anteriores se conserven para tener una idea de los movimientos que sufre un puesto.

El orden que se lleve en el archivo puede variar de una empresa a otra de acuerdo con sus necesidades. Sin embargo, es muy conveniente que se tomen como base las claves y sistemas que resultan de las gráficas de organización de la empresa. En todo caso el sistema debe ser fijo, claro y sencillo, así como formularse un índice completo de claves para facilitar la localización de cualquiera especificación de puestos.

En cada descripción y especificación debe existir una forma para llevar el control de las personas que las usen y tengan en su poder, así como también de los cambios y revisiones operadas, sea en forma periódica para mantenerlas al corriente, sea excepcionalmente por cambio de maquinaria, métodos, etc.

## 1.2. EFICIENCIA

### 1.2.1. DEFINICIÓN.

Koontz, H. (2000) define la eficiencia como el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. Coincide con Balderston (1993) quien considera que la eficiencia es la medida de los resultados obtenidos en relación con los recursos puestos en juego para obtenerlos. A menudo, se expresa en tanto por ciento. Se trata de un término técnico, que resulta útil en los campos de la ingeniería y la fabricación. Los indicadores son valores absolutos de eficiencia y,

por tanto, pueden medirse con exactitud. Se le considera como la utilización racional de los recursos productivos, adecuándolos con la tecnología existente a fin de hacer las cosas bien, al menor costo, rápido y sin repetir.

Balderston, J. (1993) define productividad, eficiencia y eficacia. La primera es definida como la medida de la cantidad producida en una unidad de tiempo. Dicha unidad de tiempo empleada puede ser la hora, el día, la semana, el mes o el año, según sea más adecuado en cada caso.

La eficiencia es la medida de los resultados obtenidos en relación con los recursos puestos en juego para obtenerlos. A medida se expresa en tanto por ciento. Se trata de un término técnico, que resulta útil en los campos de la ingeniería y la fabricación. Los indicadores son valores absolutos de eficiencia y, por lo tanto, pueden medirse con exactitud. Resulta, en cambio, más difícil aplicar este concepto a las funciones de oficina. Cuando se trata de medir los resultados en relación con los recursos consumidos no es posible aplicar a las personas el término de eficiencia.

La eficacia mide el resultado en comparación con el objetivo de una actividad. Con frecuencia, se trata más de una medida cualitativa que cuantitativa. Además, es a menudo una medida subjetiva. Si se cumple el objetivo, el trabajo habrá sido eficaz.

Los directivos encargados de las funciones de oficina tienden a optimizar su propia eficiencia, a menudo a costa de la eficacia global de la empresa. Frente a ello, las funciones de apoyo tendrían que orientarse a optimizar, no las propias actividades, sino las productivas de la empresa, e impedir, junto con la alta dirección, toda tendencia a la suboptimización.

Antes de medir los resultados del trabajo de una función o departamento, debe motivarse a su personal para que colabore. En caso contrario, los datos que se obtengan serán inexactos. Entre las ventajas que han de anunciarse a los trabajadores, como resultado de las decisiones que se adoptarán tras la medición destaca la reducción del número de pasos de los

procedimientos de trabajo, una mejor definición de las competencias y un mayor grado de responsabilidad para gran parte del personal. Balderston (1993).

Según el e-mail: [gestión@dequate.com](mailto:gestión@dequate.com), (2001); la estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos de la empresa. Para ello presentan el principio de la eficiencia organizacional, según el cual, una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.

Como la medición del trabajo siempre cuesta tiempo y dinero, habrá que preguntarse si los resultados compensarán la inversión. Si no se prevén resultados favorables dentro de un plazo de seis meses, convendrá aplicar otros métodos, como el uso de impresos y formularios los cuales, aumentan la eficiencia.

Hay que utilizar la medida de los resultados obtenidos para calcular la eficiencia, es decir, la cuantía del resultado producido por hora de trabajo. Sobre la base de los datos relativos a la eficiencia, se podrá conocer el grado de mejora comparando los resultados obtenidos antes y después de la introducción del cambio.

*Elfo.andinet.com/eficiencia y eficacia/adminpers.* (2001) define la eficiencia como la mejor combinación posible de recursos reales y financieros mínimos que permitan producir bienes y servicios adecuados. El concepto de eficiencia se utiliza para analizar los procesos productivos al nivel de las instituciones en cada centro de gestión productiva, a través de la relación insumo-producto y en el ámbito de la red de acciones presupuestarias que expresa esa relación.

En materia de eficiencia debe tenerse presente que los datos que resulten de su medición no puede ser analizados en términos absolutos, sino que tienen que relacionarse con el alcance de insumo-producto que indiquen el resultado de la gestión de la institución relacionado a períodos anteriores y/o con respecto a patrones estándar de referencia, con la debida

consideración a los cambios tecnológicos que se hayan introducido en el ámbito de la red de producción de los servicios.

En lo que tiene que ver con la eficacia, su análisis complementa un sistema integral de evaluación. Por este concepto se entiende la calidad con que la producción pública contribuye a lograr las políticas y los objetivos planificados. Esta definición se vincula con tres aspectos igualmente trascendentes: 1) la forma en que contribuye al cumplimiento de objetivos y metas de los programas a lograr los resultados deseados por las políticas y objetivos sectoriales; 2) la coordinación de las variables macrofiscales y 3) a nivel de programas y proyectos específicos, la atención cuantitativa y cualitativa de la demanda de usuarios, beneficiarios y/o clientes.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A fin de que la eficiencia de los empleados dentro de los diversos puestos sea la que la empresa espera obtener, se hace de vital importancia analizar las labores que se desempeñan en cada unidad de trabajo con la finalidad de conocer las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo ocupará. Una de las técnicas de la administración reciente que ha funcionado a través de los años ha sido el análisis de puestos. Su uso es indispensable ya que para las empresas en donde los puestos son variados, permite tener una división de funciones con el objeto de que exista un efectivo orden y encadenamiento de las mismas a fin de lograr un manejo coordinado y eficiente dentro de la empresa.

El Hotel Casa Blanca, ubicado en la cabecera departamental de Huehuetenango, actualmente tiene la dificultad de no contar con un proceso de organización claro y definido, lo que da como resultado, la desorientación de los empleados que allí laboran respecto, no sólo, a las funciones que cada uno de ellos debe desarrollar, sino a las responsabilidades que cada una de ellas implica.

Por lo expuesto anteriormente y, tomando en cuenta que los hoteles son empresas de servicio cuyo objetivo principal es brindar hospedaje y lograr que la estadía del usuario sea agradable a través de los diversos servicios que presta, se hace el siguiente cuestionamiento: ¿Es la falta de un manual de funciones, la causa de una desorientación en la secuencia del desarrollo de actividades y responsabilidades diarias, periódicas o eventuales y que no permiten lograr la eficiencia y la especialización dentro de un puesto de trabajo en el Hotel Casa Blanca?.

### 2.1. OBJETIVOS:

#### General:

1. Conocer e investigar mediante el presente estudio, las atribuciones de trabajo realizadas por los empleados del Hotel “Casa Blanca” y agruparlas de manera ordenada a fin de mejorar la eficiencia de dichas personas.

### Específicos:

1. Identificar los beneficios que se obtienen con una oportuna división de las funciones y responsabilidades dentro de los puestos de trabajo en el Hotel “Casa Blanca”.
2. Determinar los principales factores que influyen en el personal laborante del Hotel “Casa Blanca” en la realización de las tareas designadas y que no permiten el desarrollo de la eficiencia en dicho personal.
3. Disminuir la duplicidad y la fuga de responsabilidad a través de la delimitación de actividades, responsabilidades y funciones de cada puesto.
4. Facilitar a la administración del Hotel Casa Blanca un documento que permita informar con todo detalle en un momento dado, las obligaciones y características de cada puesto de trabajo.

### **2.2. VARIABLES:**

- ORGANIZACIÓN
- EFICIENCIA

### **2.3. DEFINICIÓN DE VARIABLES:**

a). Definición Conceptual:

#### Organización:

Organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. Münch L., y García, J. (1984),

#### Eficiencia:

Es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. Koontz, H. (2000)

b). Definición Operacional:

Las variables se operacionalizarán por medio de una Boleta de Opinión, dirigida a los empleados y personal administrativo del Hotel Casa Blanca.

#### **2.4. ALCANCES**

En el Hotel “Casa Blanca”, ubicado en la zona céntrica de la cabecera departamental de Huehuetenango, se pretende evaluar el desempeño del personal laborante, específicamente los puestos de trabajo, sus requisitos y la manera de cómo mejorar la eficiencia de los empleados dentro de cada puesto de trabajo.

Para el desarrollo de la presente investigación se cuenta con la colaboración y participación del propietario del hotel, así como también, se hace accesible la realización de la investigación por la ubicación que posee el hotel en la zona central del departamento. Esto es un elemento facilitador que proporciona el acceso rápido hacia dicho lugar. Se tiene la facilidad también, de encontrar referencia bibliográfica respecto al tema, lo cual coadyuva a la realización de las diferentes técnicas para elaborar un manual de funciones eficiente.

#### **2.5. LIMITES:**

El trabajo presenta ciertas dificultades ya que se pretende innovar de una forma científica el desempeño diario de los empleados del Hotel “Casa Blanca”. Los límites se presentan al implementar un sistema que es totalmente desconocido para ellos, pero que se convierte en indispensable para mejorar la eficiencia y la productividad de la empresa.

Al realizar el trabajo de campo se encontraron algunas limitaciones como lo es, la poca importancia que presta el personal del hotel hacia la investigación y hacia el deseo de querer aceptar los cambios que se han recomendado. Muchos de ellos consideran sin importancia el otorgar algún tipo de entrevista que conlleve al mejoramiento del hotel y por el contrario tienden a ofrecer información poco confiable.

Se pudo analizar que existe una división clara entre los empleados del Hotel “Casa Blanca”, ubicado en el departamento de Huehuetenango, debido a que han surgido problemas con el personal y éstos no han sido solucionados correctamente, lo que hace más difícil y limitante, el poder trabajar en equipo.

## **2.6. APORTE:**

Con el desarrollo de esta investigación y la implementación de un Manual de Funciones dirigido especialmente al Hotel “Casa Blanca”, ubicado en la cabecera departamental de Huehuetenango, se proporcionó una herramienta administrativa que coadyuvará a la administración de dicho hotel, a tal grado que permitirá describir las actividades de los puestos de una manera ordenada y coordinada, logrando con esto, informar con todo detalle en un momento dado, las obligaciones y características de cada puesto de trabajo con el fin de alcanzar los objetivos de la mencionada empresa.

También va dirigida a los estudiantes de la carrera, que con conocimientos de administración moderna, puedan llegar a orientar a este tipo creciente de empresas hoteleras y así puedan poner en práctica un instrumento administrativo necesario en este nuevo siglo; para los profesionales que continuamente están capacitándose y a personas en general que estén interesados en la elaboración de un manual de funciones que puede ser dirigido hacia los diversos tipos de empresas, según sea sus funciones para que logren los máximos beneficios en cualquier tipo de organización.

### **III. MÉTODO**

#### **3.1. SUJETOS:**

Los sujetos que se tomaron en cuenta para la realización del presente estudio, fue el personal laborante del Hotel “Casa Blanca”, ubicado en la zona céntrica de la cabecera departamental de Huehuetenango. El estudio fue hecho tanto con el personal del nivel administrativo como también el del nivel operativo de dicho hotel, siendo en total cuarenta y cuatro personas, con quienes se trabajó inicialmente de forma individual y posteriormente se trabajó por departamentos.

#### **3.2. INSTRUMENTOS:**

Se utilizó como instrumento de recolección de datos, un cuestionario con preguntas cerradas ya que las respuestas eran limitadas a un espacio y número. Dicho cuestionario contó con un total de doce preguntas, en su mayoría, con una lista de respuestas, tratando en lo posible de evitar la dificultad de dar sólo dos alternativas. Achaerandio (1995). El principal objetivo fue recopilar información que sirva de base para elaborar un Manual de Funciones para el Hotel, y así, poder lograr una mayor y mejor eficacia y eficiencia dentro de los empleados de dicha empresa, respecto a su desempeño en el puesto de trabajo que ocupan.

#### **3.3. PROCEDIMIENTO:**

Para la realización del presente trabajo se realizaron los siguientes pasos:

##### **3.3.1. Elección del tema.**

##### **3.3.2. Investigación bibliográfica para la sustentación teórica.**

##### **3.3.3. Elección del instrumento práctico.**

##### **3.3.4. Elaboración del instrumento.**

### **3.3.5. Aplicación del instrumento.**

### **3.3.6. Tabulación de los datos obtenidos.**

### **3.3.7. Presentación de datos obtenidos.**

### **3.3.8. Análisis e interpretación de resultados.**

### **3.3.9. Conclusiones.**

### **3.3.10. Recomendaciones.**

## **3.4. DISEÑO:**

En la investigación realizada en Hotel “Casa Blanca”, se utilizó el método descriptivo, el cual, según Achaerandio (1995), consiste en la recopilación científica de datos, con el ordenamiento, tabulación, interpretación y evaluación de casos e investigaciones realizadas, buscando la solución de un problema o alcanzar una meta del conocimiento, para su futura evaluación, relacionando variables sin manipularlas. Se divide en investigaciones de conjunto y estudio de casos; las investigaciones en conjunto se refieren al estudio de determinadas actividades o estudios científicos a realizar. El estudio de casos va dirigido a un solo individuo o a un grupo limitado de personas.

## **3.5. METODOLOGÍA ESTADÍSTICA:**

Después de aplicar el instrumento, se procederá a tabular los datos, los cuales se presentarán a través de unas tablas. Para verificar la significación de los resultados se utilizará la fiabilidad de proporciones, para su elaboración se procederá siguiendo estos pasos:

1. Se determinará el nivel de confianza así:

$$0.5 = 1.96$$

2. Se hallará el error típico así:

$$p = \frac{P(1-P)}{N}$$

3. Se determinará el error muestral máximo así:

$$E = p * 1.96$$

4. Se hallará el límite superior e inferior así:

$$Ls = P + E$$

$$Li = P - E$$

#### SIMBOLOGÍA:

N = Número de Casos

P = Porcentaje

Sp = Error típico

E = Error muestral

Ls = Límite superior

Li = Límite inferior

#### IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este apartado se presentan los aspectos más relevantes del cuestionario con preguntas cerradas que se hizo al personal del Hotel "Casa Blanca". Se presenta entonces, este cuadro estadístico, el cual está basado en el estudio: "MANUAL DE FUNCIONES COMO INSTRUMENTO ADMINISTRATIVO PARA LOGRAR LA EFICIENCIA DEL HOTEL "CASA BLANCA". MUNICIPIO DE HUEHUETENANGO. HUEHUETENANGO.

No. ITEM	%	P	p	E	Límites		FIABILIDAD	OBJETIVOS				
					LS	LI		1	2	3	4	
1	68	0,68	0,07022	0,13763	0,81944	0,54419	Fiable	X				
2	52	0,52	0,07530	0,14759	0,67032	0,37514	Fiable		X			
3	50	0,50	0,07538	0,14774	0,64774	0,35226	Fiable			X		
4	68	0,68	0,07022	0,13763	0,81944	0,54419	Fiable		X			
5	43	0,43	0,07467	0,14636	0,57818	0,28546	Fiable		X			
6	47	0,47	0,07437	0,14576	0,61243	0,32090	Fiable	X				
7	57	0,57	0,07467	0,14636	0,71454	0,42182	Fiable		X			
8	73	0,73	0,06714	0,13160	0,85887	0,59568	Fiable		X			
9	45	0,45	0,07507	0,14713	0,60167	0,30742	Fiable		X			
10	98	0,98	0,02247	0,04404	1,02131	0,93324	Fiable					X
11	98	0,98	0,02247	0,04404	1,02131	0,93324	Fiable			X		
12	98	0,98	0,02247	0,04404	1,02131	0,93324	Fiable	X				

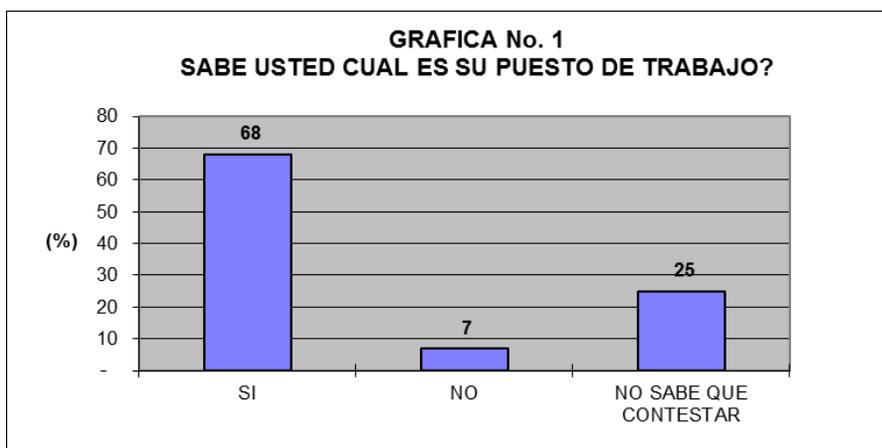
**1. ¿Sabe usted cuál es la función básica de su puesto?**

De un total de 44 personas que opinaron, se obtuvieron los resultados que se presentan en el cuadro número uno:

**CUADRO No. 1**

	OPCIONES	No.	%	P	p	E	Ls	Li	FIABILIDAD
1	SI	30	68	0,68	0,07	0,14	0,819	0,544	Fiable
2	NO	3	7	0,07	0,04	0,07	0,143	(0,006)	Fiable
3	NO SABE QUE CONTESTAR	11	25	0,25	0,07	0,13	0,378	0,122	Fiable
	<b>TOTAL BOLETAS</b>	44	100	1,00					

Fuente: Investigación de Campo



**INTERPRETACION:**

De las personas entrevistadas, el sesenta y ocho por ciento indicó conocer cuál es la función básica de su puesto, la cual, fue dada a conocer en forma verbal al momento de entrar a trabajar al Hotel "Casa Blanca" en tanto, un siete por ciento dijo claramente no conocer la función del puesto que ocupa, ya que no recibieron mayor información al momento de iniciar labores. Finalmente, un 25% de los empleados del hotel no supieron qué contestar ya que, según mencionaron, no tienen idea de lo que significa el puesto de trabajo.

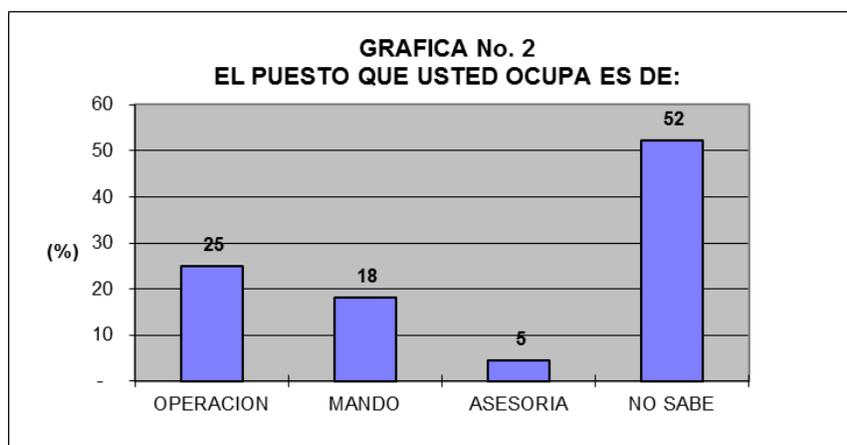
## 2. El puesto que usted ocupa es de:

De un total de 44 personas que opinaron, se obtuvieron los resultados que se presentan en el cuadro número dos:

**CUADRO No. 2**

	OPCIONES	No.	%	P	p	E	Ls	Li	FIABILIDAD
1	OPERACION	11	25	0,25	0,07	0,13	0,378	0,122	Fiable
2	MANDO	8	18	0,18	0,06	0,11	0,296	0,068	Fiable
3	ASESORIA	2	5	0,05	0,03	0,06	0,107	(0,016)	Fiable
4	NO SABE	23	52	0,52	0,08	0,15	0,670	0,375	Fiable
	<b>TOTAL BOLETAS</b>	44	100	1,00					

Fuente: Investigación de Campo



### INTERPRETACION

De las personas entrevistadas, el cincuenta y dos por ciento (52%); indicó no saber a qué clasificación pertenece el puesto que actualmente está ocupando ya que según mencionaron, no tienen información por parte de los puestos de mando acerca de dicha clasificación. El 25% de los empleados entrevistados indicaron desenvolverse en los puestos de operación, luego que les fue explicado al momento de entrar a trabajar en hotel; un 18% dijo pertenecer a los puestos de mando y únicamente un 5% a los puestos de asesoría.

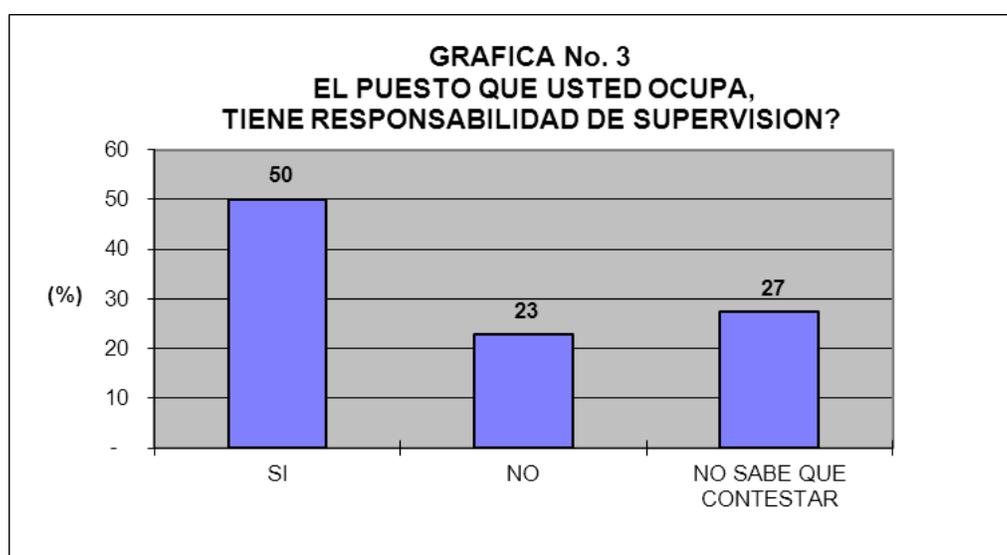
### 3. ¿El puesto que usted ocupa, tiene responsabilidad de supervisión?

De un total de 44 personas que opinaron, se obtuvieron los resultados que se presentan en el Cuadro número tres:

**CUADRO No. 3**

	<b>OPCIONES</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>	<b>P</b>	<b>p</b>	<b>E</b>	<b>Ls</b>	<b>Li</b>	<b>FIABILIDAD</b>
1	SI	22	50	0,50	0,08	0,15	0,648	0,352	Fiable
2	NO	10	23	0,23	0,06	0,12	0,351	0,103	Fiable
3	NO SABE QUE CONTESTAR	12	27	0,27	0,07	0,13	0,404	0,141	Fiable
	<b>TOTAL BOLETAS</b>	44	100	1,00					

Fuente: Investigación de Campo



### INTERPRETACION

De las personas entrevistadas, el cincuenta por ciento (50%); afirmó tener responsabilidad de supervisión en el puesto que ocupa dentro del Hotel "Casa Blanca"; mientras que un 23% de los empleados, no posee responsabilidad para dirigir personal y un 27% no supo contestar a la pregunta, debido a que no saben a qué hace referencia la misma, ya que es personal que posee poca relación con temas administrativos.

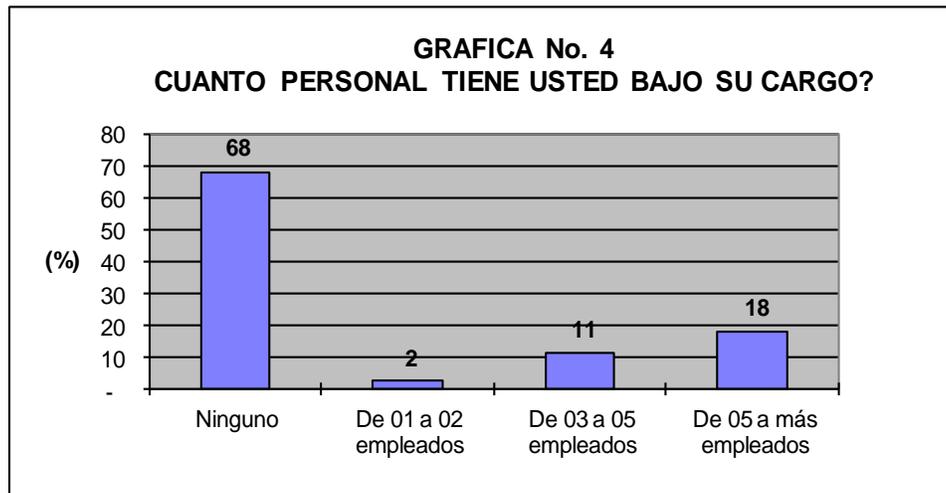
#### 4. ¿Cuánto personal tiene usted bajo su cargo?

De un total de 44 personas que opinaron, se obtuvieron los resultados que se presentan en el cuadro número cuatro:

**CUADRO No. 4**

	OPCIONES	No.	%	P	p	E	Ls	Li	FIABILIDAD
1	Ninguno	30	68	0,68	0,07	0,14	0,819	0,544	Fiable
2	De 01 a 02 empleados	1	2	0,02	0,02	0,04	0,067	(0,021)	Fiable
3	De 03 a 05 empleados	5	11	0,11	0,05	0,09	0,207	0,020	Fiable
4	De 05 a más empleados	8	18	0,18	0,06	0,11	0,296	0,068	Fiable
	<b>TOTAL BOLETAS</b>	44	100	1,00					

Fuente: Investigación de Campo



#### INTERPRETACION

De las personas entrevistadas, el sesenta y ocho por ciento (68%); indicó no poseer personal bajo su cargo, lo que contradice al cuadro No. 3 en donde el mayor porcentaje afirmó tener responsabilidad de supervisión en su puesto. Esto sucedió debido a que el personal no tiene nociones de temas administrativos y únicamente llenó la boleta sin tener un conocimiento real. El 2% posee poco personal bajo su cargo, el 11% posee de tres a cinco empleados y un 18% indicó poseer de 5 a más empleados bajo su responsabilidad.

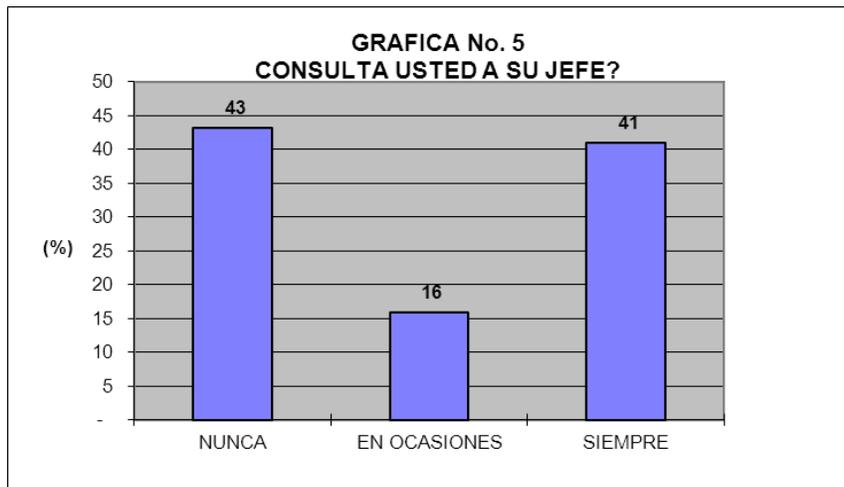
### 5. Consulta usted a su jefe para resolver situaciones especiales?

De un total de 44 personas que opinaron, se obtuvieron los resultados que se presentan en el cuadro número cinco:

**CUADRO No. 5**

	OPCIONES	No.	%	P	p	E	Ls	Li	FIABILIDAD
1	NUNCA	19	43	0,43	0,07	0,15	0,578	0,285	Fiable
2	EN OCASIONES	7	16	0,16	0,06	0,11	0,267	0,051	Fiable
3	SIEMPRE	18	41	0,41	0,07	0,15	0,554	0,264	Fiable
	<b>TOTAL BOLETAS</b>	44	100	1,00					

Fuente: Investigación de Campo



### INTERPRETACION:

De las personas entrevistadas, el cuarenta y tres por ciento (43%); indicó no consultar a su jefe para resolver las situaciones especiales que surgen dentro de su desempeño diario; esto facilita la comprensión del Cuadro No. 2 en donde el mayor porcentaje no sabe qué puesto ocupa y es por ello que no consultan al jefe inmediato. Sin embargo; un 41% de los empleados afirman consultar siempre a su jefe y únicamente un 16% contestó consultar a su jefe en ocasiones.

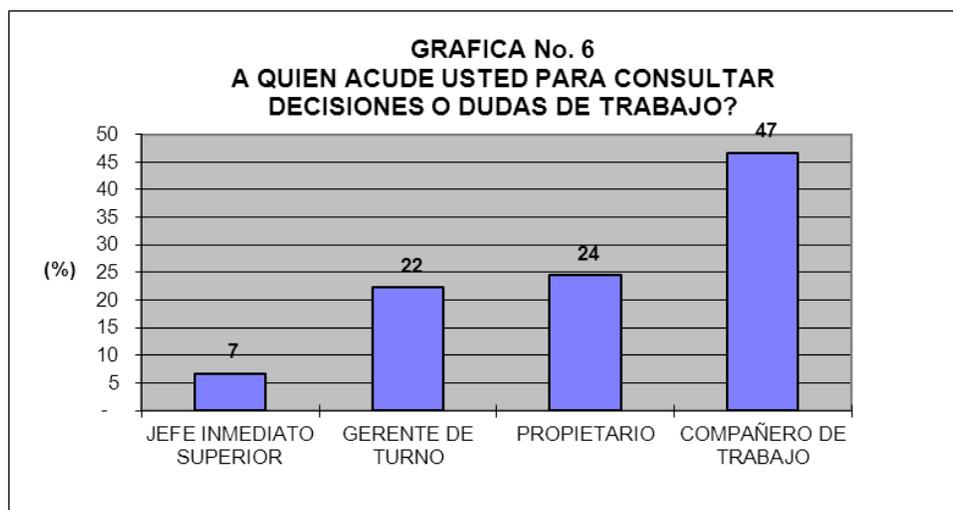
## 6. ¿A quién acude usted para consultar decisiones o dudas respecto a su trabajo?

De un total de 44 personas que opinaron, se obtuvieron los resultados que se presentan en el cuadro número seis:

**CUADRO No. 6**

	OPCIONES	No.	%	P	p	E	Ls	Li	FIABILIDAD
1	JEFE INMEDIATO SUPERIOR	3	7	0,07	0,04	0,07	0,140	(0,006)	Fiable
2	GERENTE DE TURNO	10	22	0,22	0,06	0,12	0,344	0,101	Fiable
3	PROPIETARIO	11	24	0,24	0,06	0,13	0,370	0,119	Fiable
4	COMPAÑERO DE TRABAJO	21	47	0,47	0,07	0,15	0,612	0,321	Fiable
	<b>TOTAL BOLETAS</b>	45	100	1,00					

Fuente: Investigación de Campo



### INTERPRETACION:

Un cuarentiocho por ciento, (47%) de las personas entrevistadas, respondió que para consultar dudas o decisiones respecto a su trabajo, se aboca a su compañero de trabajo, lo que encaja con el Cuadro No. 5 en donde los empleados respondieron no consultar a su jefe, puesto que muchos de ellos no tienen definido el nombre de su superior. Así mismo, un 24% indicó abocarse al propietario del Hotel, ya que él constantemente está en las instalaciones del hotel supervisando. Un 22% de los empleados, consulta al gerente de turno y únicamente un 7% consulta al jefe inmediato superior, los cuales muchas veces están realizando otras actividades y por ello es difícil poder contar con su opinión en cualquier consulta.

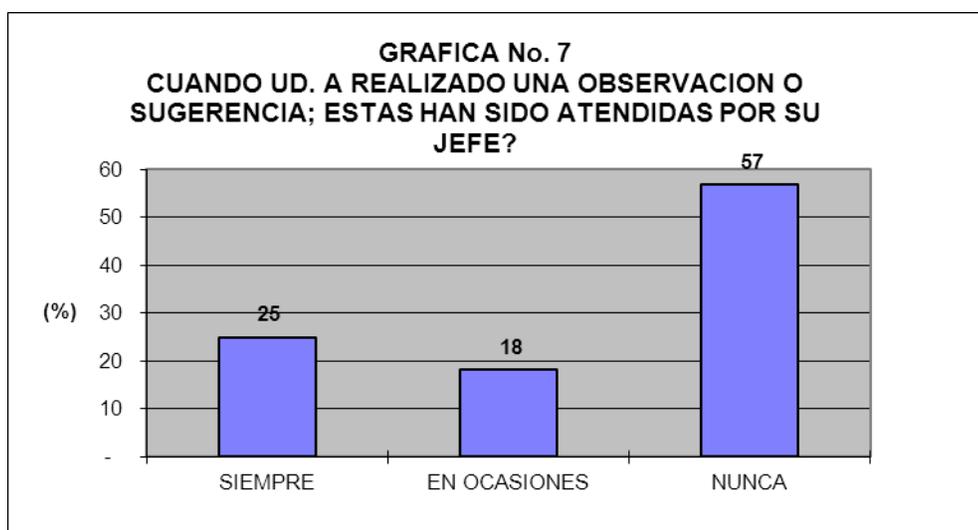
**7. ¿Cuándo usted ha realizado una observación o una sugerencia respecto a su trabajo; éstas han sido atendidas por su jefe?**

De un total de 44 personas que opinaron, se obtuvieron los resultados que se presentan en el cuadro número siete:

**CUADRO No. 7**

	OPCIONES	No.	%	P	p	E	Ls	Li	FIABILIDAD
1	SIEMPRE	11	25	0,25	0,07	0,13	0,378	0,122	Fiable
2	EN OCASIONES	8	18	0,18	0,06	0,11	0,296	0,068	Fiable
3	NUNCA	25	57	0,57	0,07	0,15	0,715	0,422	Fiable
	<b>TOTAL BOLETAS</b>	44	100	1,00					

Fuente: Investigación de Campo



**INTERPRETACION:**

De las personas entrevistadas, el cincuenta y siete por ciento (57%); respondió que sus sugerencias u observaciones nunca han sido tomadas en cuenta y que pocas veces son escuchadas por las diferentes personas a quienes se abocan, pero sin resultados favorables. Contrariamente, un 25% de los empleados afirma que sus opiniones o sugerencias siempre son recibidas y atendidas por su jefe. Un 18% contestó que dependiendo de la razón de sus comentarios, éstos son atendidos en ocasiones.

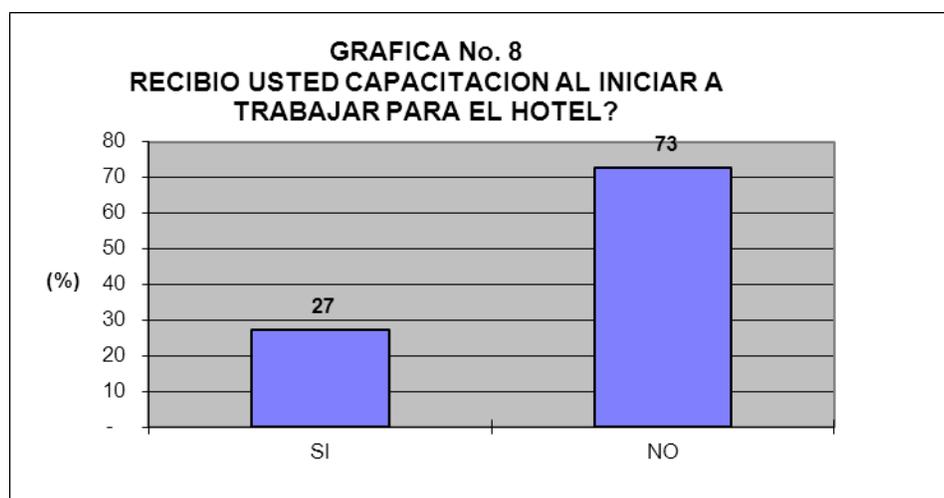
**8. ¿Recibió usted algún tipo de orientación o capacitación al momento de iniciar a trabajar para el Hotel "Casa Blanca"?**

De un total de 44 personas que opinaron, se obtuvieron los resultados que se presentan en el cuadro número ocho:

**CUADRO No. 8**

	OPCIONES	No.	%	P	p	E	Ls	Li	FIABILIDAD
1	SI	12	27	0,27	0,07	0,13	0,404	0,141	Fiable
2	NO	32	73	0,73	0,07	0,13	0,859	0,596	Fiable
	<b>TOTAL BOLETAS</b>	44	100	1,00					

Fuente: Investigación de Campo



**INTERPRETACION:**

Al respecto, un setenta y tres por ciento de las personas entrevistadas, (73%); respondió no haber recibido alguna capacitación que le indicara claramente cuáles serían las funciones a ejecutar en su puesto de trabajo, al inicio de sus labores para el hotel. Contrariamente, un 27% de los empleados responde sí haber recibido instrucciones cuando iniciaron sus labores en dicha empresa. La capacitación fue otorgada brevemente en forma verbal por el encargado de seleccionar el personal.

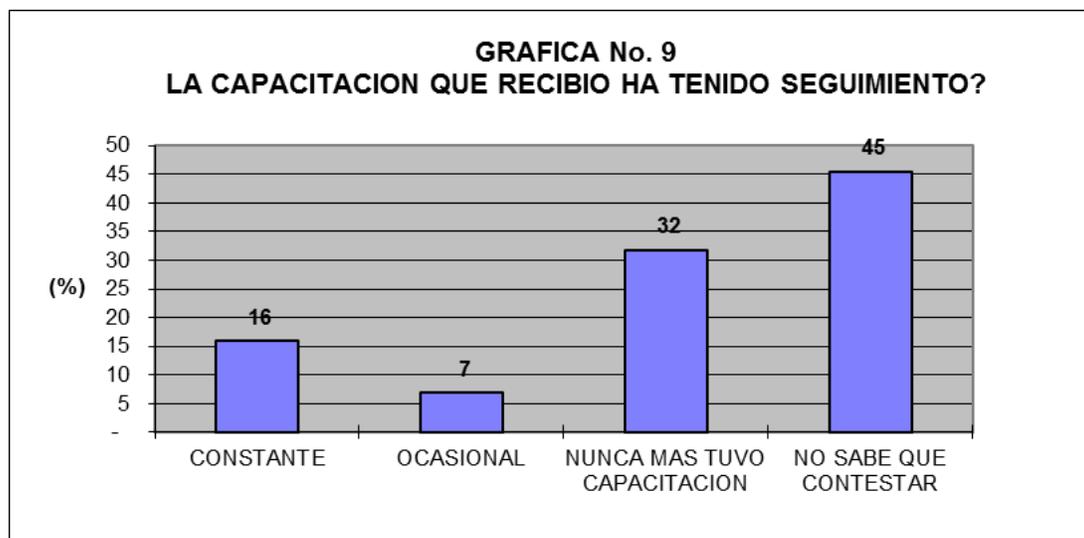
**9. La capacitación u orientación que recibió al momento de entrar a trabajar para el Hotel "Casa Blanca", ha tenido seguimiento:**

De un total de 44 personas que opinaron, se obtuvieron los resultados que se presentan en el cuadro número nueve:

**CUADRO No. 9**

	OPCIONES	No.	%	P	p	E	Ls	Li	FIABILIDAD
1	CONSTANTE	7	16	0,16	0,06	0,11	0,267	0,051	Fiable
2	OCASIONAL	3	7	0,07	0,04	0,07	0,143	(0,006)	Fiable
3	NUNCA MAS TUVO CAPACITACION	14	32	0,32	0,07	0,14	0,456	0,181	Fiable
4	NO SABE QUE CONTESTAR	20	45	0,45	0,08	0,15	0,602	0,307	Fiable
	<b>TOTAL BOLETAS</b>	44	100	1,00					

Fuente: Investigación de Campo



**INTERPRETACION:**

El cuarenta y cinco por ciento de las personas entrevistadas, (45%); indicó no saber qué contestar, ya que en el cuadro No. 8; el mayor porcentaje no recibió capacitación al entrar a trabajar al Hotel "Casa Blanca"; un 32% indica que después de ingresar nunca más ha tenido capacitación; contrariamente, un 16% si ha tenido una capacitación constante y únicamente un 7% responde haberla recibido de forma ocasional.

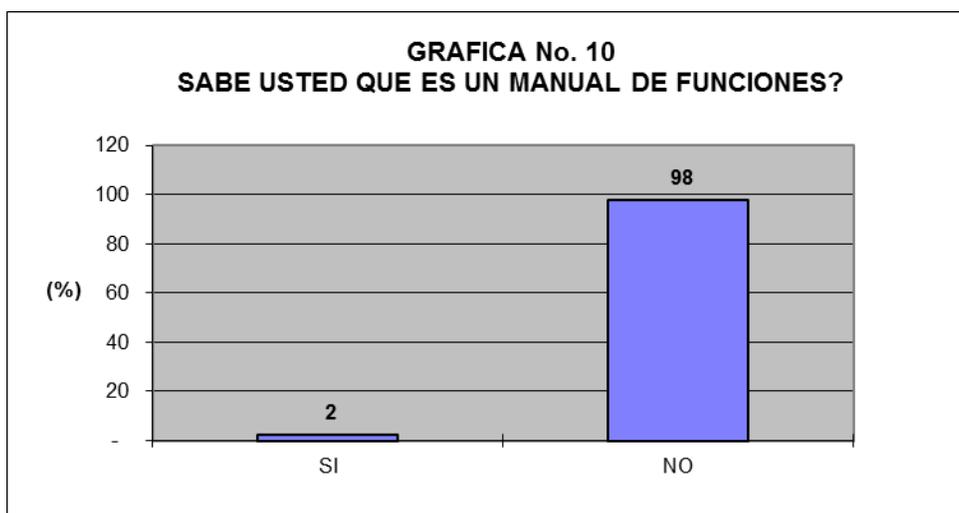
### 10. ¿Sabe usted qué es un Manual de Funciones?

De un total de 44 personas que opinaron, se obtuvieron los resultados que se presentan en el cuadro número diez:

**Cuadro No. 10**

	OPCIONES	No.	%	P	p	E	Ls	Li	FIABILIDAD
1	SI	1	2	0,02	0,02	0,04	0,067	(0,021)	Fiable
2	NO	43	98	0,98	0,02	0,04	1,021	0,933	Fiable
	<b>TOTAL BOLETAS</b>	44	100	1,00					

Fuente: Investigación de Campo



#### **INTERPRETACION:**

Para esta interrogante, un noventa y ocho por ciento (98%) no sabe qué es un Manual de Funciones debido a que la mayor parte de los empleados son operativos y aseguran no recibir información de parte de los jefes inmediatos acerca de las Técnicas Administrativas y las desconocen. Únicamente un 2% afirmó conocer qué es un Manual de Funciones, lo cual da la pauta de la importancia de elaborar un documento para el Hotel "Casa Blanca".

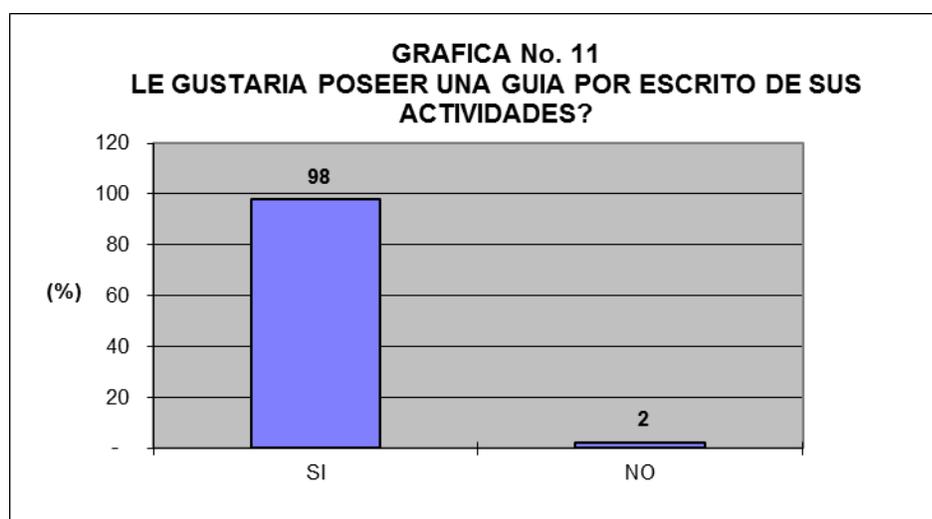
**11. ¿Le gustaría poseer una guía por escrito, de las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo?**

De un total de 44 personas que opinaron, se obtuvieron los resultados que se presentan en el cuadro número once:

**CUADRO No. 11**

	OPCIONES	No.	%	P	p	E	LS	Li	FIABILIDAD
1	SI	43	98	0,98	0,02	0,04	1,021	0,933	Fiable
2	NO	1	2	0,02	0,02	0,04	0,067	(0,021)	Fiable
	<b>TOTAL BOLETAS</b>	44	100	1,00					

Fuente: Investigación de Campo



**INTERPRETACION:**

Un noventa y ocho por ciento de los entrevistados, (98%); indicó que sí le gustaría contar con una guía que les facilite la descripción de las diversas actividades que deben desarrollar en la empresa, por lo que la elaboración de un Manual de Funciones para Hotel "Casa Blanca", contribuiría en gran manera el desempeño del personal. Un dos por ciento, (2%), indicó que no les gustaría contar con dicha guía.

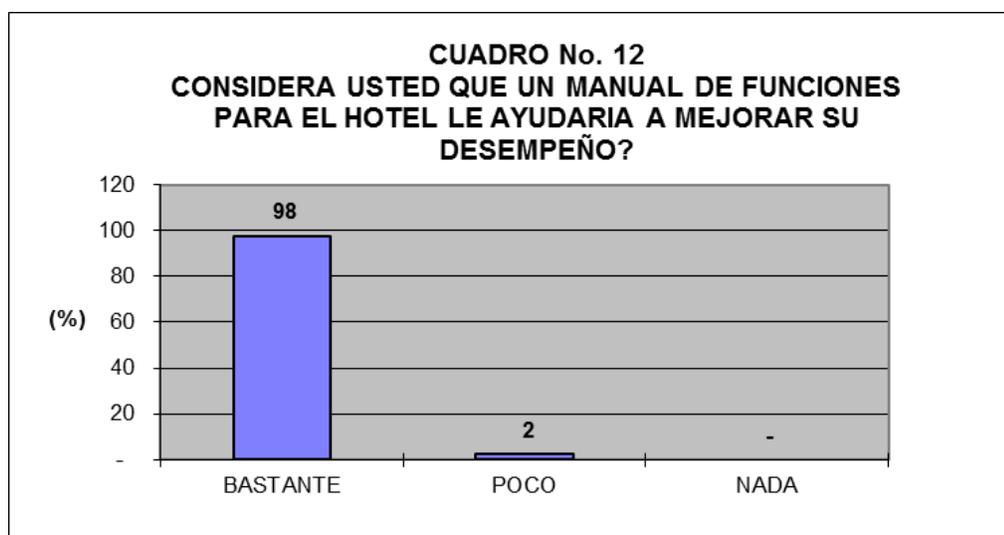
**12. ¿Considera usted que Un Manual de Funciones para el Hotel "Casa Blanca", le ayudaría a mejorar su desempeño en el puesto de trabajo?**

De un total de 44 personas que opinaron, se obtuvieron los resultados que se presentan en el cuadro número doce:

**CUADRO No. 12**

	OPCIONES	No.	%	P	p	E	Ls	Li	FIABILIDAD
1	BASTANTE	43	98	0,98	0,02	0,04	1,021	0,933	Fiable
2	POCO	1	2	0,02	0,02	0,04	0,067	(0,021)	Fiable
3	NADA	0	-	-	-	-	-	-	
	<b>TOTAL BOLETAS</b>	44	100	1,00					

Fuente: Investigación de Campo



**INTERPRETACION:**

De las personas entrevistadas, un noventa y ocho por ciento (98%); indicó que la elaboración de un Manual de Funciones contribuiría favorablemente a mejorar el desempeño en su puesto de trabajo debido a que podrían acudir a él para consultar las dudas que tengan respecto a la realización de sus funciones en el puesto.

Únicamente un dos por ciento (2%), considera que la existencia de un Manual de Funciones para la empresa, sería de poca contribución para mejorar el desempeño de sus labores.

## V. DISCUSIÓN

En la década de 1,950 LATTIN, G. (1994) afirmó que la administración hotelera comenzó a explorar las técnicas modernas de administración de empresas; haciendo énfasis en que hoy en día, el administrador de un hotel se encuentra profundamente involucrado en el procesamiento de datos, adoptando computadoras en los hoteles y trabajando con proformas de costos y en el precontrol de los alimentos y bebidas. Que además, se ha despertado el interés por las relaciones laborales ya que se ha llegado a determinar que el recurso humano es el elemento que permite darle el funcionamiento correcto a los demás recursos y que nada podría llevarse a cabo sin la ayuda de los empleados. También, en la administración hotelera constantemente se vigila el sistema de control de nóminas, presupuestos, costos unitarios laborales, porcentajes y estadísticas, así como se ha tomado en cuenta la existencia de la mercadotecnia y el análisis de mercados.

Por lo anterior, se hace de vital importancia establecer en el Hotel “Casa Blanca” una organización eficiente que permita alcanzar los objetivos que fueron planteados desde su creación; esto debido a que se ha llegado a determinar que la administración hotelera ha llegado a la edad adulta, como profesión y que exige un conocimiento detallado de las ciencias y las técnicas administrativas, lo que hace motivante el estudio en detalle de la organización con que cuenta ésta empresa para poder determinar las fallas existentes que se presentan en esta etapa del proceso administrativo y poder contribuir a la solución.

Actualmente, al hablar de Administración se hace indispensable mencionar los recursos necesarios para el funcionamiento de la misma. Tal como lo indica REYES, A. (1994), el éxito de toda función que se realiza en una empresa, depende de dos elementos distintos: las personas que las llevan a cabo y las dirigen, y las cosas o bienes de que se valen como instrumento para realizarlas. Las segundas, son elementos pasivos, ya que carecen de inteligencia y libertad, por lo que se constituyen en medios para la mejor realización de los fines de un organismo social.

Las personas, por el contrario, tienen un carácter eminentemente activo en el desarrollo de dichas funciones; se dirigen a sí mismas, dirigen a las demás personas y, sobre todo, a las cosas, en forma tal que la administración de cosas no puede ser realizada, sino en y, a través de la administración de personas. Gracias a este recurso se hace posible llevar a cabo los planes y alcanzar los objetivos de las empresas. Sin embargo, la complejidad de la conducta humana en el lugar del trabajo y la naturaleza del puesto de trabajo de un individuo, hace necesaria la distribución correcta de las actividades y de las funciones a desempeñar del trabajador, ya que el puesto puede contribuir de distintas maneras a satisfacer las necesidades de la persona..

Es importante saber que WEINERT A., (1985); opinó que el puesto de trabajo puede dar al individuo la posibilidad de manifestar sus capacidades e iniciativas, de entablar amistades, de compartir intereses y objetivos con los demás, de participar con otros en la realización de tareas comunes y, finalmente, de identificarse con grupos. Sin embargo, aunque en el Hotel “Casa Blanca”, el mayor porcentaje de los entrevistados afirmó conocer cuál es la función básica que desempeña en el hotel, la gran mayoría de los empleados no tiene conocimiento si su puesto es de operación o administrativo, quienes son sus jefes inmediatos y qué funciones específicas deberán realizar. Esto se pudo saber, ya que según indicaron los empleados del hotel; al iniciar a trabajar, únicamente recibieron una orientación verbal en donde se les hizo saber su puesto, -de forma muy general-, las funciones a desempeñar y pocas veces se les indicó a qué clasificación dentro del organigrama pertenece el puesto a ocupar, lo que se convierte en un inconveniente para que el empleado pueda participar con otros en la realización de las tareas, al mismo tiempo que no pueden manifestar sus capacidades eficientemente. (Ver Cuadro No. 1 y 2), por lo que se debe indicar claramente al empleado para que no existan problemas de desconocimiento.

Se ha comprobado que cuando se dirige científicamente en cualquier tipo de organización, los resultados que se obtienen son de beneficio y aumento económico en la misma. El proceso administrativo se ha destacado por cinco etapas necesarias para el correcto funcionamiento

del mismo. Son estas etapas: la previsión, la planeación, la organización, la dirección y el control.

STONER, J., (1995), afirma que organizar es un proceso gerencial permanente; lo que conlleva a dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto es lo que actualmente se conoce como “División del Trabajo”. La división del trabajo permite conocer mejor las tareas a desarrollar, así como también especificar quién depende de quién en la empresa, a través de la supervisión.

En el Hotel “Casa Blanca”, existe la dificultad de que los empleados en su gran mayoría, consideran tener actividades de supervisión hacia los demás compañeros. Sin embargo; al momento en que se les pregunta exactamente a cuánto personal tienen bajo su cargo, informan que no poseen “ninguno”; por lo que se contradicen sus respuestas. Esto, según la teoría, se puede comprender ya que ellos no tienen conocimiento de lo que es en sí la supervisión y consideran que por existir la división del trabajo, deben controlar al personal que se encuentra en su mismo nivel jerárquico y hacen caso omiso a los supervisores de línea que están allí para realizar esta tarea. (Ver cuadro No. 3 y 4).

En la unidad de análisis se pudo determinar que la administración que se ha llevado hasta el momento es en gran parte empírica ya que carecen casi totalmente de una estructura organizacional. La mayoría de los empleados no conocen su puesto de trabajo, no saben hacia quién dirigirse exactamente y no cuentan con una clara definición de los niveles jerárquicos que según indicó el propietario están bien definidos. La separación y delimitación de las actividades con el fin de lograr una función con eficiencia no es suficiente. La autoridad y la responsabilidad hasta el momento no han funcionado bien puesto que, la mayoría de los empleados nunca consultan a su jefe para resolver situaciones especiales ya que suelen consultar a su compañero de trabajo porque muchos de ellos no tienen definido el nombre de su superior y el establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre sí

con precisión no suelen llegar a los niveles más bajos, por lo que en su gran mayoría nunca son atendidas las observaciones o las sugerencias que el personal operativo tiene.

Lo anterior dificulta el logro de los objetivos porque como menciona Münch y García, (1984), las dos etapas claves para la organización: la división del trabajo y la coordinación deben estar sincronizadas puesto que aunque exista una división del trabajo bien definida, se debe complementar con la coordinación, que no es más que el lograr la unidad de esfuerzos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad, y que se sincronicen. (Ver cuadro No. 5, 6 y 7)

Tomando en cuenta que la capacitación es la habilidad o aptitud de dar enseñanza, aprendizaje y conocimiento de un tema específico a una o varias personas -APROFAM, (2000)-; es necesario capacitar y actualizar a todo el personal del Hotel “Casa Blanca” en los conocimientos, habilidades y actitudes positivas que les permitan participar en el proceso de cambio, hacia el aseguramiento de la calidad de atención técnica y administrativa, ya que como se pudo constatar con las personas entrevistadas, el mayor porcentaje de ellas no recibió ningún tipo de capacitación en donde se les indicara claramente cuáles serían las funciones a ejecutar en su puesto de trabajo, así como también a los pocos quienes sí recibieron la orientación; el grado de capacitación ha sido limitado y muchos de ellos afirman tenerla muy ocasionalmente. LATTIN, G. (1994), se refiere a la adopción de técnicas de administración de empresas, puesto que, la industria hotelera, estaba quedando cada vez más atrás de la mayoría de las organizaciones de negocios, en sus procedimientos y métodos administrativos, lo cual conlleva a que los directores del Hotel “Casa Blanca” actualmente deban colocar en su mira el propósito de capacitar y actualizar a todo el personal bajo su cargo; tanto en conocimiento, habilidades y actitudes positivas para que les permitan participar en el proceso de cambio, como asegurar la calidad de atención directa al cliente, que es uno de los objetivos principales de la creación del mencionado hotel. (Ver cuadro 8 y 9)

Según KOONTZ, H. (2000). Las técnicas de organización son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social.

Las principales son: los organigramas (representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella), y los manuales (documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa).

La importancia de los segundos, hace posible que dentro de la empresa se uniformen y controlen el cumplimiento de las funciones de la empresa, que se delimiten actividades, responsabilidades y funciones, que se aumente la eficiencia de los empleados ya que estas técnicas indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer. En el Hotel “Casa Blanca” un porcentaje de los empleados entrevistados no sabe qué son las técnicas de organización y cómo pueden ayudarle a mejorar su eficiencia ya que en su gran mayoría, los empleados forman parte del personal operativo y es difícil que puedan llegar a tener la oportunidad de obtener conocimiento acerca de estas técnicas administrativas. Según se pudo constatar también, el hotel no posee ningún documento o listado de las funciones que pueda explicarle a los empleados al momento en que éstos entren a trabajar, por lo que se ve la importancia de elaborar uno exclusivo para esta empresa, lo cual dará como resultado el poder contar con una fuente de información, que permita mostrar la organización de la empresa, ayudar a la coordinación y evitar la duplicidad y las fugas de responsabilidad, así como principalmente reducir costos al incrementar la eficiencia de los empleados. (Ver cuadro No. 10 y 11)

Un trabajador realiza normalmente un conjunto fijo de actividades, porque de ello depende la perfección de éstas y la organización misma de la empresa. Se forman así, grupos de las mismas con unidad funcional perfectamente definida. Cada una de éstas unidades de trabajo recibe el nombre de “puesto”. REYES PONCE, (1975) establece que la técnica conocida con el nombre de “Análisis de puestos” responde a una urgente necesidad de las empresas: para

organizar eficazmente los trabajos de éstas, ya que es indispensable conocer con toda precisión “lo que cada trabajador hace” y “las aptitudes que requiere para hacerlo bien”.

Los empleados del Hotel “Casa Blanca” entrevistados anteriormente, dijeron en su gran mayoría, estar de acuerdo en que una guía por escrito de las actividades que deben realizar en su puesto de trabajo les permitiría mejorar eficientemente su desempeño, ya que los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien, lo que también les representa la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto, principalmente para los supervisores, sobre todo los inmediatos al trabajador, ya que conocerían ciertamente las labores encomendadas a su vigilancia. Es por ello que se llegó a determinar que se hace necesario un instrumento en que se distingan con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone tiene los empleados, es por ello que se procederá a elaborar el Manual de Funciones para el Hotel “Casa Blanca”. (Ver cuadro No. 12).

## VI. CONCLUSIONES

Luego del anterior análisis, se presentan las conclusiones siguientes:

1. La falta de líneas de autoridad claras y definidas dentro de la estructura organizacional del Hotel “Casa Blanca”; conlleva a que los empleados no tengan un jefe determinado ante quien responder y a quien consultar en su puesto de trabajo. Esto perjudica el trabajo, ya que las líneas de autoridad no están definidas completamente y dan margen a que se den fugas de responsabilidad, así como faltas de respeto hacia sus compañeros y superiores.
2. Los empleados del Hotel “Casa Blanca”, en su gran mayoría se desenvuelven en el trabajo de una forma rutinaria y muchos de ellos poseen pocos deseos de querer mejorar su desempeño. Prestan poca importancia a la investigación, así como al hecho de querer innovar de una forma científica e implementar un sistema que es totalmente desconocido para ellos, pero que se hace indispensable para mejorar la eficiencia y la productividad dentro la empresa.
3. El personal administrativo del hotel, encargado de dar a conocer a los empleados sus funciones y atribuciones dan poco tiempo a esta actividad por lo que muchos de los empleados se encuentran con información delimitada y raramente cuentan con una información oportuna acerca de la división de las funciones y responsabilidades que tienen dentro de los puestos de trabajo que ocupan.
4. Por la falta de tiempo y el crecimiento que tiene actualmente el Hotel “Casa Blanca” no ha habido oportunidad para que los empleados amplíen sus conocimientos administrativos, así como también tengan capacitaciones que permitan obtener un mejor resultado del trabajo que realizan en la empresa y que contribuyan al mejoramiento, crecimiento y desenvolvimiento de dicha institución.

5. Aunque pocos han recibido capacitación al momento en que entran a trabajar para el Hotel “Casa Blanca”, la gran mayoría consideran sumamente importante obtener cursos de capacitación, pero que se adapte al horario, que sea real y efectiva y que pueda serles de mucha utilidad en su trabajo.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Como resultado de las conclusiones presentadas, se anotan las recomendaciones siguientes:

1. Establecer un tiempo prudente para el personal administrativo del hotel, encargado de dar a conocer a los empleados sus funciones y atribuciones, en el momento en que éstos estén pasando por el proceso de inducción en su puesto; a fin de que posean información acerca de la división de las funciones y responsabilidades que tendrán dentro del puesto que ocuparán.
2. Crear conciencia en los empleados, a través de un proceso divulgativo, de que los cambios que se proponen en el Hotel, son para el mejoramiento de la empresa y de ellos especialmente, a fin de que al momento en que se necesite realizar un cambio, éste sea aceptado y pueda brindar resultados favorables para todos.
3. Establecer un tipo de capacitación para el ingreso del personal que se contrate, así como también que se continúe y se considere de importancia seguir capacitando a los empleados que poseen tiempo de trabajar para el Hotel, a fin de que se pueda actualizar a todo el personal y ellos tengan una actitud positiva en el proceso de cambio.
4. Poner en práctica el Manual de Funciones que se elaborará para el Hotel “Casa Blanca”, a fin de que todos los empleados puedan guiarse con él, y puedan también ubicarse correctamente en su puesto de trabajo y tengan definidas las líneas de autoridad que están bajo su cargo.
5. Que los empleados del Hotel “Casa Blanca”, en especial los empleados operativos reciban cursos de relaciones sociales y de motivación, que les facilite el trato con sus compañeros de trabajo y se eviten problemas con el personal.

6. Brindarle la oportunidad a los empleados de que puedan exponer sus problemas de trabajo con su jefe inmediato superior y al mismo tiempo que se les den soluciones reales y efectivas para que éstos no afecten su desempeño.
  
7. Para que los empleados alcancen un alto grado de eficiencia dentro de su puesto de trabajo, es necesario que las relaciones laborales entre compañeros sean amenas y agradables. Deberá el supervisor encargado, velar porque esta relación sea correcta y, en caso de no serlo así, es él, la persona encargada de guiar al empleado para que se oriente correctamente.

## VIII. PROPUESTA

HOTEL “CASA BLANCA”

PROPUESTA DE  
MANUAL DE FUNCIONES COMO INSTRUMENTO ADMINISTRATIVO  
PARA LOGRAR LA EFICIENCIA DEL  
HOTEL “CASA BLANCA”.

HUEHUETENANGO, ENERO DE 2,001

## **I. INTRODUCCION**

El accionar favorable o no de toda organización, está entre otras variables, condicionado al desempeño que tengan las personas que han sido integradas a la misma.

En tal virtud, es imprescindible que cuando se efectuó la organización de una empresa, en este caso el Hotel Casa Blanca, ubicado en la cabecera departamental de Huehuetenango, se tome en cuenta las condiciones del ambiente administrativo, a fin de hacer frente a la influencia de estas, de tal manera que se reduzca el impacto negativo que pueda representar para el efectivo funcionamiento de la misma. Así también cuando se efectúe la integración de personas, se tome en cuenta cada uno de los elementos que la forman, siendo ellos reclutamiento, selección, inducción y desarrollo (capacitación y adiestramiento), a efecto que se obtenga el personal adecuado para el puesto que se requiera, lo que redundará en el desempeño con efectividad de las atribuciones que tiene asignadas.

En virtud de lo anterior, se presenta una propuesta de Manual de Funciones como Instrumento Administrativo para lograr la eficiencia del Hotel Casa Blanca el que tendrá bajo su responsabilidad actividades relacionadas con alojamiento, alimentación y servicio para eventos especiales. Esto permitirá contar con un ente capaz de hacerlo, lo que redundará en un desempeño efectivo de las personas que integren el mismo, a efecto de garantizar una atención ágil y oportuna de los usuarios de los servicios que se ofrecen.

Este documento concierne a las funciones y organización de dicha empresa, el que analiza su naturaleza, objetivos, funciones, estructura organizacional y atribuciones de los puestos que la conforman.

Es de tomar en cuenta que la organización, como función, tiene como característica que es continua, es decir que una vez se establezca, requiere actualizarla, de acuerdo al cambio de estrategias que se apliquen para hacer frente con efectividad a la competencia.

Es de esperarse que el propietario con su equipo de trabajo, pongan en práctica la propuesta que se presenta, no dudando que la efectividad en la administración del mismo será evidente.

## **II. JUSTIFICACION**

La presentación de la propuesta en referencia, tiene su justificación, entre otras, por las siguientes razones:

- A) En la empresa no cuentan con un instrumento técnico que oriente a toda aquella persona que tenga la responsabilidad de coordinar las actividades a las que se dedica cada una de las personas que ocupan cada uno de los puestos de la estructura organizacional de la misma.
  
- B) Los altos costos en que incurren las empresas para ofrecer sus bienes o servicios a los usuarios de los mismos, están relacionados con la aplicación de una administración no científica, que en el caso de la organización de la empresa, los lleva a no tener definidas las unidades administrativas necesarias, los niveles jerárquicos, los puestos que son necesarios, así como las atribuciones que a cada uno compete, propiciando la duplicidad de actividades y por consecuencia la generación de conflictos, redundando estos en un bajo rendimiento del personal, el que se evidencia en la atención no adecuada de los clientes.
  
- C) El documento que contiene la propuesta servirá de guía, tanto al propietario como a las personas que tengan bajo su responsabilidad la administración de la empresa, ya que con este estarán delimitados los campos de acción para cada puesto, lo que permitirá lograr un efectivo desempeño en las tareas que tiene asignadas. En tal virtud es conveniente que lo pongan en práctica para determinar su funcionalidad o bien, los ajustes que deberán hacerse para que cumpla los objetivos pretendidos.

### **III. OBJETIVOS**

Dentro de lo que se pretende alcanzar con la elaboración y puesta en práctica de esta propuesta de manual, pueden mencionarse, entre otros, los siguientes objetivos:

- 1- Contar con un documento que contenga la propuesta del manual de funciones como un instrumento administrativo para lograr la eficiencia del hotel Casa Blanca, ubicado en la cabecera departamental de Huehuetenango.
- 2- Lograr el ordenamiento de las unidades administrativas y puestos que conforman la estructura organizacional del hotel, mediante la definición de cada una de ellas, de tal manera que se cumpla el principio del objetivo.
- 3- Evitar la duplicidad de atribuciones para cada uno de los puestos de trabajo definidos, a fin de lograr el mejor desempeño de las personas que ocupan los mismos; garantizando con ello buen servicio a los usuarios del hotel, sean éstos residentes o visitantes de la cabecera departamental de Huehuetenango.
- 4- Presentar al propietario del hotel, una propuesta de la estructura organizacional adecuada para lograr la productividad en su funcionamiento, como resultado de contar con las unidades y puestos necesarios para atender con efectividad a los clientes del mismo.
- 5- Analizar las funciones y estructura organizativa actual de la empresa y recabar la información necesaria para elaborar una propuesta con base técnica, que mejore el accionar de la misma.

#### **IV. MANUAL DE FUNCIONES COMO INSTRUMENTO ADMINISTRATIVO PARA LOGRAR LA EFICIENCIA DEL HOTEL “CASA BLANCA”.**

##### **I. NATURALEZA:**

El Hotel “Casa Blanca”, es una empresa privada, dedicada a prestar servicios de alojamiento, alimentación y ambientes diseñados especialmente para eventos sociales, culturales o laborales; para aquellas personas de negocios y turistas en tránsito por la cabecera departamental de Huehuetenango.

##### **II. OBJETIVOS:**

Para alcanzar la misión, se pretende lograr los objetivos siguientes:

- Proporcionar servicios de alojamiento y alimentación y otros complementarios con excelencia a personas que hacen uso del hotel.
- Garantizar el descanso de los huéspedes que lleguen a requerir los servicios del hotel.
- Ofrecer un albergue de alta calidad tanto en servicio como en las instalaciones de que dispone el huésped, al momento de hacer uso del hotel.
- Ofrecer servicios para eventos especiales a través de los ambientes diseñados especialmente en la realización de dichos eventos.
- La industria de la Hotelería y el turismo tanto nacional como internacional.
- Prestar consultoría, planificación y asesoría en actividades hoteleras, turísticas y de servicios.

### III. FUNCIONES:

Para lograr los objetivos propuestos, al hotel le asignan las funciones siguientes:

- Dar alojamiento a las personas de negocios y turistas en tránsito que visitan la cabecera departamental de Huehuetenango.
- Proporcionar alimentación para las personas que hacen uso de los servicios del hotel.
- Alquilar los ambientes del hotel que están diseñados especialmente para la realización de todo tipo de eventos sociales, culturales o laborales.
- La selección, administración, y contratación de recursos humanos para actividades hoteleras, turísticas y de servicios en forma directa o como intermediaria.
- Realización de toda actividad que directa o indirectamente coadyuve o sea necesario para llevar a efecto los fines u objetivos que quedan relacionados.

#### IV. ORGANIZACIÓN:

Para el cumplimiento de su misión y el logro de sus objetivos y funciones, el hotel Casa Blanca, se organiza de la siguiente forma:

##### 1- GERENCIA

Integrada por los siguientes puestos:

Un Gerente

Una Secretaria de Gerencia

Un Subgerente

Un Encargado de Relaciones Públicas

Un Encargado del Personal

##### 2- DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Integrado por los siguientes puestos:

Un Jefe del Departamento (Contador General).

Un (a) Auxiliar de Contabilidad para Restaurante.

Un (a) Auxiliar de Contabilidad para Hotel.

Dos Cajeros. (as)

##### 3- DEPARTAMENTO DE VENTAS

Integrado por los siguientes puestos:

Un Jefe del Departamento

Un Auxiliar de Venta de Servicios para Eventos

##### 4- DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Integrado por los siguientes puestos:

Un Jefe del Departamento.

Dos Capitanes de meseros

Seis Meseros.

Dos Encargadas de Cocina.

Seis Cocineras

Un Encargado de Bebidas.

#### 5- DEPARTAMENTO DE SERVICIOS

Integrado por los siguientes puestos:

Un Jefe del Departamento

Dos Recamareras

Una Lavandera para el Restaurante

Una Lavandera para el Hotel

Una Planchadora para el Hotel y el Restaurante

Dos Recepcionistas o Botones

Un Jardinero

Un Encargado de Mantenimiento de Instalaciones y Equipo

Un Mensajero

Un Bodeguero

## ***HOTEL “CASA BLANCA”***

### **GERENCIA**

Nombre del Puesto: **GERENTE**

Jefe Inmediato Superior: Propietario

Subalternos:

Una Secretaria de Gerencia

Un Subgerente

Un Encargado del Personal

Un Encargado de Relaciones Públicas

Un Jefe del Departamento de Contabilidad

Un Jefe del Departamento de Ventas

Un Jefe del Departamento de Alimentos y Bebidas

Un Jefe del Departamento de Servicios

#### *Descripción general del Puesto:*

El Gerente General es el responsable de establecer políticas y estrategias para alcanzar las metas propuestas, así también de la supervisión general de cada una de las funciones que se efectúan en el Hotel. Se encarga de la efectiva administración de los recursos con que cuenta el mismo, orientando sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos empresariales.

#### *Atribuciones:*

- 1- Planifica, organiza, integra, dirige y controla las actividades y recursos del hotel.
- 2- Ejerce la Jefatura superior de las unidades y personal del hotel.
- 3- Analiza los informes diarios de operación producidos por los departamentos, para establecer deficiencias en el servicio o aumento de los costos.

- 4- Analiza y aprueba nuevas políticas de operación para mejorar el funcionamiento del hotel.
- 5- Toma decisiones sobre la implantación de medidas para mejorar el buen funcionamiento del hotel, a sugerencia de los Jefes de Departamento.
- 6- Supervisa, diariamente, el desempeño del personal a su cargo, así como al de cada uno de los departamentos.
- 7- Promueve y conserva las buenas relaciones con los clientes, proveedores y empresarios en general.
- 8- Participa activamente en eventos relacionados con el ramo hotelero en el ámbito local, nacional e internacional.
- 9- Coordina y supervisa la calidad de los servicios que se están ofreciendo al público.
- 10- Exige que la presentación de los estados financieros sea completa y oportuna, estudiándolos cuidadosamente analizando con el Contador General lo que estime necesario.
- 11- Proporciona, al Jefe del Departamento de Contabilidad, la información que este requiera para la elaboración de los presupuestos requeridos por los clientes.
- 12- Aprueba los contratos de arrendamiento de los locales para eventos especiales.
- 13- Concede créditos a los clientes dentro de los límites establecidos por el hotel
- 14- Aprueba la cancelación de los créditos recibidos cuando lo estime conveniente.
- 15- Ejerce la representación legal de la empresa.
- 16- Presenta informes de la operación del hotel al propietario.
- 17- Vela por el buen uso de los recursos, patrimonio del hotel.
- 18- Coordina con los demás jefes de departamento, la ejecución de las actividades que permitan llevar a cabo las políticas y estrategias definidas para el hotel.
- 19- Asigna a las unidades que conforman la estructura organizacional del hotel, las actividades que deben realizar a efecto se facilite el logro de los objetivos propuestos.
- 20- Define las políticas internas de trabajo para el hotel.
- 21- Elabora la memoria anual de labores del Hotel y la presenta al propietario para análisis y aprobación.

- 22- Participa y dirige las reuniones de trabajo con el personal, cuando se considere conveniente.
- 23- Prepara el plan de trabajo anual para el Hotel y lo presenta al Propietario para análisis y aprobación, previo al inicio de su ejecución.
- 24- Informa al Propietario sobre las actividades realizadas por la Gerencia General, semanalmente o cuando este lo requiera.
- 25- Autoriza con su firma gastos mayores de Q. 500.00 previa justificación, así como los pagos a los proveedores.
- 26- Analiza y controla las cuentas de la empresa.
- 27- Autoriza las operaciones contables de la empresa.
- 28- Formaliza los contratos respectivos de diferentes actividades que se den en el hotel.
- 29- Presenta por lo menos con 60 días de anticipación a su ejecución, para análisis y aprobación al propietario los planes de trabajo y las memorias de labores anuales del hotel.
- 30- Participa en eventos de capacitación para los que sea nombrado o que por su calidad de Gerente, deba participar.
- 31- Supervisa y promueve el buen uso de los recursos disponibles en la Gerencia General y demás departamentos del hotel.
- 32- Asiste puntualmente a las reuniones de trabajo para las que sea convocado o nombrado.
- 33- Controla cualquier anomalía detectada en el funcionamiento del hotel.
- 34- Evalúa, mensualmente, el avance de la ejecución de las actividades planificadas por la Gerencia y para los demás departamentos del hotel.
- 35- Coordina y participa en la selección, contratación y/o remoción de los empleados del hotel.
- 36- Avala y firma los contratos por servicios de asesoría o consultoría que se requieran.
- 37- Toma las decisiones que sean necesarias para el efectivo funcionamiento del hotel.
- 38- Realiza otras atribuciones que, dentro de su competencia, le sean asignadas por el Propietario y/o que garanticen la efectiva administración del Hotel.

## ***HOTEL “CASA BLANCA”***

### **GERENCIA**

Nombre del Puesto:           **SECRETARIA DE GERENCIA**  
Jefe Inmediato Superior:           Gerente  
Subalternos:                   Ninguno.

#### *Descripción general del Puesto:*

Es la encargada de mantener una relación directa con el público, así como de tener un amplio conocimiento acerca del hotel y los diferentes eventos que se realizarán en el mismo para poder guiar al público en general que solicite información.

#### *Atribuciones:*

1. Recibe, registra, clasifica, sella, lee, distribuye, envía y archiva la correspondencia y otros documentos que ingresan a la Gerencia o que le indique el Gerente.
2. Toma dictados taquigráficos de correspondencia, mensajes, memorándums, documentos, comunicaciones, cuando sea necesario o se lo indique el Gerente.
3. Realiza transcripciones mecanográficas y las envía o archiva donde corresponda.
4. Participa en reuniones de trabajo, conferencias, sesiones de trabajo, seminarios, talleres u otras actividades con personal del hotel, cuando sea convocada o nombrada por su jefe inmediato superior.
5. Atiende y anuncia a las personas que desean hablar personalmente o por teléfono, o tienen cita con el Gerente.
6. Atiende al público y proporciona información, para la que está autorizada por el Gerente, a los interesados.
7. Mecanografía dictámenes, acuerdos, informes, resoluciones, oficios, providencias, memorándums, contratos, actas, notas y otros documentos que le sean asignados por su Jefe Inmediato Superior.

8. Mantiene informado al Gerente sobre las citas, reuniones de trabajo y todos los demás asuntos que se tramitan en la Gerencia del hotel.
9. Organiza y mantiene los archivos de la Gerencia.
10. Promueve y efectúa el buen uso de los recursos que están bajo su responsabilidad y/o que pertenece al hotel.
11. Recibe la correspondencia dirigida a la Gerencia, así como cualquiera otros documentos que ingresen, los revisa, los distribuye a donde corresponda, recoge las firmas que sean necesarias y archiva en el lugar respectivo.
12. Anota en el libro de ingresos y egresos la correspondencia y/o documentos que sean necesarios para llevar el control del movimiento de los mismos.
13. Atiende llamadas telefónicas y las traslada a quien corresponda.
14. Saca las fotocopias que sean necesarias o las que le indique su Jefe Inmediato Superior.
15. Agiliza el trámite de las gestiones que ingresen a la Secretaría.
16. Participa en reuniones de trabajo con personal de la Gerencia cuando sea convocada por su Jefe Inmediato Superior.
17. Participa en eventos de capacitación para los que sea nombrada por su Jefe Inmediato Superior.
18. Imprime en la computadora la correspondencia y/o documentos que sean necesarios y/o que le indique su Jefe inmediato Superior.
19. Completa formularios que le sean indicados por el Gerente.
20. Participa en las reuniones de personal, anotando en el libro de actas los puntos tratados y las resoluciones emanadas de la misma.
21. Archiva vouchers y los cortes de caja que han sido revisados previamente.
22. Efectúa reporte de consumos de personal.
23. Recibe y atiende a los proveedores, así como también la mercadería y revisa su completa existencia.
24. Efectúa depósitos a los proveedores y se encarga de pasar las boletas por fax.
25. Controla existencias de facturas y formularios necesarios.
26. Da a conocer a los interesados, las resoluciones superiores sobre los asuntos presentados.
27. Participa en la redacción de la memoria anual de labores de la empresa.

28. Verifica mensualmente el reporte que envía la empresa de Telecomunicaciones con el reporte diario de largas distancias.
29. Efectúa reporte comparativo de las llamadas de larga distancia de cada departamento.
30. Realiza otras que, dentro de su competencia, le sean asignadas por su jefe inmediato superior.

## ***HOTEL “CASA BLANCA”***

### **GERENCIA**

Nombre del Puesto: SUBGERENTE  
Jefe Inmediato Superior: Gerente General  
Subalternos:

Un Encargado del Personal  
Un Encargado de Relaciones Públicas  
Un Jefe del Departamento de Contabilidad  
Un Jefe del Departamento de Ventas  
Un Jefe del Departamento de Alimentos y Bebidas  
Un Jefe del Departamento de Servicios

#### *Descripción general del Puesto:*

Es el responsable de asistir al Gerente en la administración de los diferentes departamentos que conforman la estructura organizacional del hotel.

#### *Atribuciones:*

- 1) Da las instrucciones necesarias al personal de los distintos departamentos y vela porque se cumplan satisfactoriamente.
- 2) Atiende las solicitudes y reclamos de los huéspedes y público en general que hace uso de los servicios que se ofrecen.
- 3) Mantiene informado al Gerente de las anomalías que observe durante el desarrollo de las actividades del Hotel.
- 4) Sustituye al Gerente en caso de ausencia temporal de este.
- 5) Supervisa que los demás departamentos funcionen en forma eficiente y fructífera.
- 6) Promueve y supervisa la cortesía al huésped.
- 7) Vigila que se apliquen los sistemas de trabajo.

- 8) Selecciona y supervisa la capacitación del personal.
- 9) Promueve las buenas relaciones interdepartamentales.
- 10) Crea en los empleados una buena actitud para las ventas.
- 11) Atiende quejas de huéspedes.
- 12) Autoriza las cuentas por cobrar, cuando un cliente desea que se cobre a la compañía, así como los cheques personales.
- 13) Elabora cuestionarios para los clientes, para conocer su opinión, de cómo fue la atención durante su estadía en el hotel, con los diferentes departamentos que estuvo en contacto.
- 14) Autoriza hacer ajustes en los folios, tanto cargos como abonos cuando hubiere equivocación del cajero.
- 15) Supervisa los distintos reportes que recibe de los departamentos bajo su responsabilidad.
- 16) Revisa los libros de pendientes de Recepción.
- 17) Apoya la creación de relaciones públicas con los huéspedes.
- 18) Asiste a juntas con la Gerencia en forma periódica.
- 19) Supervisa toda la operación del personal a su cargo.
- 20) Inspecciona la limpieza general de los empleados, así como en habitaciones, corredores, y del hotel en general.
- 21) Realiza otras que, dentro de su competencia, le sean asignadas por su jefe inmediato superior.

## ***HOTEL “CASA BLANCA”***

### **GERENCIA**

Nombre del Puesto: ENCARGADO DE RELACIONES  
PÚBLICAS

Jefe Inmediato Superior: Gerente

Subalternos: Ninguno

#### *Descripción General del Puesto:*

La persona que ocupa este puesto es responsable de mantener la imagen favorable de los servicios que ofrece el hotel y restaurante a fin de lograr el posicionamiento en el consumidor.

#### *Atribuciones*

- 1- Planifica conjuntamente con el Gerente y Subgerente de la empresa, las actividades que, en materia de relaciones públicas, deba realizar la empresa durante cada año.
- 2- Organiza y ejecuta las actividades planificadas relacionadas con las relaciones públicas para la empresa.
- 3- Coordina y supervisa la elaboración y ejecución de programas de Relaciones Públicas de la empresa.
- 4- Coordina las actividades de Relaciones Públicas del Hotel.
- 5- Asesora al Gerente y Subgerente del Hotel para la divulgación de las actividades que realiza o donde participa la empresa.
- 6- Participa en reuniones con el propietario y Gerente del Hotel para coordinar actividades referentes a las relaciones Públicas del mismo
- 7- Elabora los términos de referencia para la formulación de la memoria anual de labores del Hotel y la presenta al Gerente para revisión y autorización.

- 8- Atiende y resuelve consultas verbales y escritas que le presenten el Gerente y Subgerente referente a las relaciones públicas para el Hotel, proporcionándoles las recomendaciones que resuelvan a la problemática presentada.
- 9- Determina, conjuntamente con el Gerente qué noticias deben publicarse, observando la política que para este fin se haya definido para el mismo.
- 10- Atiende a periodistas, reporteros y otros visitantes, proporcionándoles información relativa a las actividades de la empresa.
- 11- Organiza inauguraciones de eventos culturales, conferencias y otros actos similares para dar a conocer a la empresa y lograr una buena imagen de la misma.
- 12- Asiste a eventos de capacitación para los que sea nombrado o que por su calidad de Encargado de Relaciones Públicas deba participar, previo nombramiento del Gerente.
- 13- Participa en reuniones de trabajo con el personal de los otros departamentos del Hotel o de otras organizaciones públicas o privadas para dar a conocer la empresa.
- 14- Da la bienvenida a las personas que utilizan los servicios del hotel o restaurante a fin de crear una buena imagen de los mismos.
- 15- Monitorea la satisfacción de los clientes por los servicios recibidos en la empresa y por el personal de la misma.
- 16- Realiza otras atribuciones que, dentro de su competencia, le sean asignadas por su Jefe Inmediato Superior y/o que garanticen la consecución de una imagen favorable de la empresa.

## ***HOTEL “CASA BLANCA”***

### **GERENCIA**

Nombre del Puesto: ENCARGADO DEL PERSONAL

Jefe Inmediato Superior: Gerente

Subalternos: Ninguno

#### *Descripción General del Puesto:*

Es el responsable de la efectiva administración del personal, a fin de lograr los objetivos y metas propuestas para cumplir con la misión del Hotel

#### *Atribuciones*

- 1- Ejerce la Jefatura en la administración del personal de los diferentes Departamentos que conforman el Hotel.
- 2- Coordina las actividades que deben realizarse para el personal del Hotel.
- 3- Coordina el proceso de integración del personal requerido para los puestos en cada uno de los Departamentos del Hotel
- 4- Promueve la buena utilización de los recursos con que cuenta el Hotel.
- 5- Vela por el cumplimiento del Código de Trabajo y las disposiciones emanadas de la Gerencia, para la administración del personal del Hotel.
- 6- Asiste a las reuniones de trabajo para las que sea convocado o nombrado por el Gerente.
- 7- Informa al Gerente de cualquier anomalía detectada en el desempeño del personal del Hotel
- 8- Coordina el proceso de la evaluación del desempeño del personal del Hotel.
- 9- Controla las actividades laborales que realice el personal del Hotel.
- 10- Coordina la elaboración de los certificados de trabajo, cuando sean solicitados por el personal del Hotel, firma y sella los mismos.

- 11- Coordina la elaboración de certificaciones por tiempo de servicio solicitadas por el personal activo y/o inactivo del Hotel, firma y sella las mismas.
- 12- Coordina la elaboración y entrega de carné de identificación para el personal activo del Hotel, firma y sella los mismos.
- 13- Coordina la completación o llenado de boletas de solicitud de carné de afiliación al IGSS para el personal que lo requiera, firma y sella las mismas.
- 14- Coordina el archivo de todos los documentos relacionados con la administración del personal del Hotel.
- 15- Asiste a las reuniones de trabajo, tanto con personal del Hotel, como de otras organizaciones nacionales e internacionales, para las que sea convocado o nombrado por el Gerente.
- 16- Recibe y procesa los expedientes relacionados con la administración del personal
- 17- Coordina la actualización de los archivos del personal del Hotel
- 18- Participa en la elaboración del plan de trabajo y memoria de labores anual de la Gerencia
- 19- Coordina la entrega de notificaciones para el personal, así como su archivo.
- 20- Atiende al personal sobre consultas relacionadas con su administración.
- 21- Supervisa el desempeño del personal y lo orienta cuando sea necesario.
- 22- Coordina el control sobre los expedientes del personal que se atiende, así como la actualización de los datos del mismo.
- 23- Promueve el buen uso de los recursos (humanos, físicos, materiales, financieros, vehículos, equipo, maquinaria, etc.) disponibles en la Gerencia.
- 24- Integra comisiones de trabajo de la Gerencia para las que sea nombrado.
- 25- Coordina y ejecuta la aplicación de las disposiciones legales laborales y administrativas relacionadas con la administración del personal del Hotel.
- 26- Participa en eventos de capacitación para los que sea nombrado o que por su calidad de Encargado del Personal, deba participar previo nombramiento del Gerente.
- 27- Levanta actas, toma decisiones y aplica sanciones disciplinarias para el personal, cuando el caso lo amerite, informando al Gerente al respecto.

- 28- Atiende asuntos de personal que se presenten, a fin de darles solución, de acuerdo a la situación de los mismos.
- 29- Participa en todas las actividades que planifique la Gerencia para las cuales sea convocado o nombrado por su Jefe Inmediato superior.
- 30- Coordina con los Jefes de Departamento, lo relacionado a períodos y fechas de vacaciones para el personal a su cargo.
- 31- Revisa y avala las nóminas de pago del personal que labora para el Hotel.
- 32- Coordina con el Jefe del Departamento de Contabilidad del Hotel, lo referente a movimiento de personal para los efectos del pago de sueldo o salario respectivo.
- 33- Asesora al personal del Hotel en asuntos relacionados con la administración del mismo.
- 34- Levanta acta para toma de posesión y/o entrega de puesto de trabajo en cualquiera de los Departamentos que conforman el Hotel.
- 35- Coordina la elaboración de los contratos por servicios técnicos o profesionales prestados al Hotel, así como los de trabajo para el personal permanente del mismo y los presenta al Gerente para aprobación y firma.
- 36- Lleva el control del movimiento de personal (licencias, vacaciones, permisos, etc.) que labora para el Hotel.
- 37- Asesora al Gerente en materia de administración de personal.
- 38- Coordina la ejecución de las medidas disciplinarias a aplicar en los diferentes departamentos que conforman el Hotel.
- 39- Atiende, procesa, resuelve, firma y da trámite a la correspondencia relacionada con la Administración de personal que le sea entregada.
- 40- Informa, oportunamente, al Gerente sobre las necesidades financieras para el soporte en la ejecución de las actividades que se realicen en el Hotel relacionadas con la administración del personal.
- 41- Coordina la realización de Detección de Necesidades de Capacitación y/o Adiestramiento entre el personal administrativo, técnico y operativo del Hotel, así como la formulación del Programa de Capacitación y/o Adiestramiento correspondiente y los presenta al Gerente para su análisis y aprobación respectiva.

- 42- Aplica las disposiciones administrativas relacionadas con la administración del personal y/o funcionamiento del Hotel, emanadas de la Gerencia.
- 43- Sustituye al Gerente o Subgerente del Hotel por ausencia temporal o delegación escrita de éste.
- 44- Coordina la elaboración puesta en marcha de los instrumentos administrativos necesarios para el efectivo funcionamiento del hotel.
- 45- Realiza otras atribuciones que, dentro de su competencia, le sean asignadas por su Jefe Inmediato Superior y/o que garanticen el efectivo desempeño del personal y/o funcionamiento del Hotel.

## ***HOTEL “CASA BLANCA”***

### **DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

Nombre del Puesto: **JEFE DEL DEPARTAMENTO O CONTADOR**

Jefe Inmediato Superior: Gerente.

Subalternos:

Un Auxiliar de Contabilidad para el Hotel.

Un Auxiliar de Contabilidad para el Restaurante del Hotel

Dos Cajeros

#### *Descripción general del Puesto:*

Es el responsable de realizar todas las operaciones contables necesarias para el funcionamiento del hotel y presentar los estados financieros mensualmente para análisis de los mismos.

#### *Atribuciones:*

- 1) Planifica las actividades a realizar en el Departamento en materia contable.
- 2) Mantiene al día la contabilidad del hotel y restaurante.
- 3) Lleva el control de las cuentas bancarias.
- 4) Elabora el reporte mensual de los ingresos y los egresos del hotel y restaurante.
- 5) Firma, con el Gerente, la autorización de todos los pagos que se efectúen por cuenta del hotel y/o restaurante, ya sea cheques u otro documento válido para tal efecto.
- 6) Gira cheques para realizar el pago de luz, agua y teléfonos del hotel y/o restaurante.
- 7) Recibe el listado de los insumos consumidos durante el mes, para realizar pedido a los proveedores.
- 8) Entrega puntualmente a sus auxiliares, la lista de pedido para proveedores.
- 9) Cancela quincenalmente los créditos concedidos con proveedores, a través del movimiento de la cuenta de cheques.

- 10) Efectúa el cálculo de los impuestos que debe pagar el hotel y el tiempo en que deben realizarse los mismos y los presenta a Gerencia para análisis, aprobación y ejecución.
- 11) Realiza trámites tributarios en la Superintendencia de Administración Tributaria.
- 12) Lleva el control de las tarjetas de crédito que utiliza la empresa.
- 13) Registra diariamente los créditos concedidos a los clientes del hotel.
- 14) Vigila porque se cumplan con todas las políticas de crédito establecidas y que estos lleven la autorización de la Gerencia.
- 15) Elabora el plan de trabajo anual del Departamento y lo presenta al Gerente para análisis y aprobación.
- 16) Prepara los Estados Financieros (Estado de Resultados y Balance General) mensuales, trimestrales, semestrales y/o anuales del hotel.
- 17) Prepara dentro de los primeros cinco días del mes siguiente, los estados financieros mensuales, y los entrega al Gerente para análisis.
- 18) Compara los estados financieros mensuales contra la ejecución del presupuesto operacional mensual.
- 19) Analiza los estados financieros mensuales, y realiza un informe confidencial de los puntos que estime convenientes.
- 20) Elabora el presupuesto operacional de Caja (cash flow), detallado para todo el año y lo presenta al Gerente para análisis y aprobación del mismo.
- 21) Supervisa con base en los instructivos implantados, el cumplimiento de los procedimientos de control contable en cada uno de los departamentos que integran el hotel.
- 22) Informa al Gerente y/o Subgerente de cualquier anomalía que encuentre en los diferentes Departamentos que integran la empresa.
- 23) Supervisa y autoriza las pólizas de gastos (cheques) y sus respectivos comprobantes, informe diario a la Gerencia, reporte diario de alimentos y bebidas, las nóminas semanales, quincenales y mensuales.
- 24) Realiza las conciliaciones bancarias.
- 25) Presenta informes de las actividades contables realizadas, mensualmente, para el hotel, o cuando se lo solicite el Gerente.

- 26) Supervisa el cumplimiento de las labores asignadas al personal de contabilidad, evitando de esta forma que las operaciones se atrasen.
- 27) Activa la cobranza a través de las personas encargadas de las cuentas por cobrar.
- 28) Supervisa diariamente el desempeño del personal a su cargo y lo orienta oportunamente para el logro de los objetivos del hotel.
- 29) Revisa diariamente, las operaciones de caja efectuadas para el hotel.
- 30) Participa en todas las actividades que planifique la Gerencia para las cuales sea convocado o nombrado.
- 31) Vela porque se efectúen ágil y oportunamente, todos los pagos que deban realizarse por parte del hotel.
- 32) Asesora a los auxiliares de contabilidad y a los cajeros en materia contable.
- 33) Comparte responsabilidad mancomunada con el Gerente por la administración de los recursos financieros de la empresa.
- 34) Atiende, procesa, resuelve, firma y da trámite a la correspondencia que reciba, relacionada con las operaciones contables del hotel.
- 35) Asesora a los Cajeros sobre las tareas que debe desempeñar en su puesto de trabajo.
- 36) Elabora la (s) nómina (s) o planilla (s) para pago de sueldos o salarios, honorarios, retenciones, impuestos, prestaciones laborales y otros gastos realizados para el hotel y las presenta al Gerente para revisión y aprobación, previo a su ejecución.
- 37) Elabora y extiende, a los interesados, constancias de las retenciones efectuadas durante el año o por el tiempo que corresponda.
- 38) Elabora partidas de diario del movimiento de compras y ventas realizadas por el hotel.
- 39) Realiza el cálculo de los finiquitos de prestaciones laborales por retiro de empleados del hotel.
- 40) Lleva el control de los traslados de fondos entre cuentas bancarias, el de las cuentas bancarias respectivas, el de las actividades realizadas en la tienda de abastos (bodega) por el Bodeguero y el de las existencias de insumos en la bodega.
- 41) Elabora las nóminas de pago quincenal y/o mensual según se establezca.
- 42) Realiza los reportes que le sean solicitados por el Gerente, como: reporte del IGSS, ISR, etc.

- 43) Efectúa los cálculos por indemnizaciones, aguinaldos y vacaciones para el personal.
- 44) Realiza otras que, dentro de su competencia, le sean asignadas por su jefe inmediato superior.

## ***HOTEL “CASA BLANCA”***

### **DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

Nombre del Puesto: **AUXILIAR DE CONTABILIDAD PARA  
SERVICIOS DE ALOJAMIENTO DEL HOTEL.**

Jefe Inmediato Superior: Jefe del Departamento o Contador

Subalternos: Ninguno

#### *Descripción general del Puesto:*

Es responsable de asistir al Jefe del Departamento o Contador efectuando las operaciones contables relacionadas con el hospedaje de los huéspedes del hotel.

#### *Atribuciones:*

1. Realiza inventario diario de insumos para determinar los que se requieren para atender la demanda de los clientes en el hotel
2. Indica al cajero (a) que realice las diferentes órdenes de compra, las cuales son para proveedores y se cobran a fin de mes.
3. Revisa, antes de firmar las órdenes de compra, que estén correctamente elaboradas.
4. Solicita al Jefe del Departamento o Contador, que le extienda el cheque para realizar las compras que sean necesarias.
5. Verifica que las compras estén en orden y de acuerdo a lo pedido.
6. Revisa los reportes de caja que han dejado los cajeros del turno anterior.
7. Revisa los reportes de dinero ingresado y egresado a caja que dejan los cajeros, tomando en cuenta los gastos generales diarios así como también los créditos públicos, de personal, de propietario y la forma en que se realizó el pago (efectivo, cheque o tarjeta de crédito).
8. Verifica que los números de las facturas en limpio sea el correlativo.
9. Revisa que no existan faltantes o sobrantes de caja en cada turno de cajero.
10. Realiza el corte de caja del sector del hotel.
11. Tabula las compras y coloca el resultado en el cuadro de materia prima.

12. Reporta al Departamento de Ventas, los créditos concedidos dejando el original en dicho departamento y la copia para el Departamento de Contabilidad.
  13. Solicita a recepción, los reportes de caja que posean de las habitaciones ocupadas.
  14. Recibe el dinero entregado por recepción, de los huéspedes que cancelaron el hotel.
  15. Efectúa, diariamente, los depósitos de efectivo al banco que corresponda.
  16. Firma el libro del control de dinero en recepción, para indicar la aprobación.
  17. Revisa el libro del control de las llamadas telefónicas realizadas desde recepción.
  18. Revisa inventario de los productos que se exhiben en recepción, así como el reporte de ventas.
  19. Efectúa las operaciones necesarias para trasladar los créditos, consumos de personal, etc. reportados por recepción hacia los libros (o computadora).
  20. Traslada diariamente los datos hacia los cuadros de Integración de Ventas Diarias.
  21. Traslada al Jefe del Departamento o Contador, el reporte de las facturas diarias de las compras realizadas.
  22. Entrega papeletas de créditos concedidos al departamento respectivo.
  23. Fotocopia los diferentes registros que se llevan en el hotel, para mantener en existencia.
  24. Vela por mantener en existencia jabón, shampoo, papeletas, órdenes de compra del hotel, órdenes de pedidos, etc.
  25. Concilia los ingresos diarios, tanto de contado como de crédito, conforme el reporte diario de los cajeros.
  26. Lleva el control y cobro de las cuentas pendientes del hotel.
  27. Cuadra el efectivo contra los comprobantes reportados por cada una de las personas de esta área.
  28. Archiva las órdenes de pedidos del hotel.
  29. Archiva las papeletas de los huéspedes que se han retirado del hotel, con sus respectivas cuentas.
  30. Realiza eventualmente inventario de trastos, de ropa de habitación, de recepción.
- Realiza otras que, dentro de su competencia, le sean asignadas por su jefe inmediato superior.

## ***HOTEL “CASA BLANCA”***

### **DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

Nombre del Puesto: **AUXILIAR DE CONTABILIDAD PARA  
SERVICIOS DE ALIMENTACION DEL HOTEL.**

Jefe Inmediato Superior: Jefe del Departamento o Contador

Subalternos: Ninguno

#### *Descripción general del Puesto:*

Es responsable de asistir al Jefe del Departamento o Contador efectuando las operaciones contables relacionadas con los servicios de alimentación y bebidas para los usuarios del hotel. Cuadra el efectivo contra los comprobantes reportados por cada una de las personas de esta área.

#### *Atribuciones:*

1. Realiza inventario diario de materia prima para determinar las que se requieren para atender la demanda de los clientes en el restaurante
2. Indica al cajero (a) que realice las diferentes órdenes de compra, las cuales son para proveedores y se cobran a fin de mes.
3. Revisa, antes de firmar las órdenes de compra, que estén correctamente elaboradas.
4. Solicita al Jefe del Departamento o Contador, que le extienda el cheque para realizar las compras en el mercado.
5. Verifica que las compras estén en orden y de acuerdo a lo pedido.
6. Revisa los reportes de caja que han dejado los cajeros del turno anterior.
7. Revisa los reportes de dinero ingresado y egresado a caja que dejan los cajeros, tomando en cuenta los gastos generales diarios así como también los créditos públicos, de personal, de propietario y la forma en que se realizó el pago (efectivo, cheque o tarjeta de crédito).
8. Verifica que los números de las facturas en limpio sea el correlativo.
9. Revisa que no existan faltantes o sobrantes de caja en cada turno de cajero.

10. Realiza el corte de caja del sector de restaurante.
11. Tabula las compras y coloca el resultado en el cuadro de materia prima.
12. Reporta al departamento de eventos, los créditos concedidos dejando el original en dicho departamento y la copia para el departamento de contabilidad.
13. Solicita a recepción, los reportes de caja que posean del restaurante.
14. Recibe el dinero entregado por recepción, proveniente del restaurante
15. Efectúa, diariamente, los depósitos de efectivo al banco que corresponda.
16. Firma el libro del control de dinero en recepción, para indicar la aprobación.
17. Revisa el libro del control de las llamadas telefónicas realizadas desde recepción relacionadas con el restaurante.
18. Efectúa las operaciones necesarias para trasladar los créditos, consumos de personal, etc. reportados por recepción hacia los libros (o computadora) relacionadas con el restaurante.
19. Mantiene actualizada la información relativa a los diferentes precios de mercado de los productos hortícolas.
20. Traslada diariamente los datos hacia los cuadros de Integración de Ventas Diarias.
21. Traslada al Jefe del Departamento o Contador, el reporte de las facturas diarias de las compras realizadas.
22. Entrega papeletas de créditos concedidos al departamento respectivo.
23. Fotocopia los diferentes registros que se llevan en el restaurante, para mantener en existencia.
24. Vela por mantener en existencia insumos para el restaurante (licores, café, pasteles, papeletas, órdenes de compra, etc.).
25. Concilia los ingresos diarios, tanto de contado como de crédito, conforme el reporte diario de los cajeros.
26. Lleva el control y cobro de las cuentas pendientes del restaurante.
27. Archiva las órdenes de pedidos de restaurante.
28. Realiza eventualmente inventario de trastos y demás utensilios utilizados en el restaurante. Realiza otras que, dentro de su competencia, le sean asignadas por su jefe inmediato superior.

## ***HOTEL “CASA BLANCA”***

### **DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

Nombre del Puesto: **CAJERO**

Jefe Inmediato Superior: Auxiliares de Contabilidad.

Subalternos: Ninguno.

#### *Descripción general del Puesto:*

Es el responsable del manejo de los fondos percibidos por concepto de ventas en el restaurante y del hotel.

#### *Atribuciones:*

- 1) Maneja cada una de las papeletas de pedido tanto del restaurante como del hotel, que son entregados por los meseros (as) y receptores (as).
- 2) Recibe papeletas de pedidos de restaurante y de hotel, anotándole el precio de los diferentes productos o servicios consumidos.
- 3) Marca con exactitud las sumas de todas las papeletas de pedido de alimentos y bebidas y cuadra al final de cada turno.
- 4) Efectúa corte de caja diario y demás reportes que solicite el Departamento de Contabilidad.
- 5) Recibe por medio del mesero, el efectivo o documento de pago para hacer efectivo el cobro de los pedidos de hotel o restaurante.
- 6) Realiza el corte de caja antes de finalizar su turno.
- 7) Revisa los créditos autorizados, chequeándole la fecha, firma y el gasto efectuado.
- 8) Informa a los Auxiliares de Contabilidad, por medio de la papeleta de cierre de turno, los créditos cancelados, gastos del mercado no previstos y los créditos autorizados.
- 9) Comunica oportunamente a los Auxiliares de Contabilidad, la carencia de insumos que se requieren para atender la demanda de los clientes del hotel.

- 10) Anota los productos que entraron y salieron del restaurante o del hotel.
- 11) Realiza las órdenes de consumo del personal, así como también el del propietario del hotel, para ser enviados a Contabilidad en donde se realiza el descuento necesario al final del mes.
- 12) Informa en las papeletas de cierre de turno los productos descartados y los productos que se dejaron elaborados en su turno.
- 13) Da el efectivo a las cocineras para realizar compras no mayores de Q. 25.00.
- 14) Registra las entradas de los insumos, a través de las órdenes de compra que deberá firmar posteriormente el Auxiliar de Contabilidad que corresponda para su aprobación.
- 15) Realiza otras que, dentro de su competencia, le sean asignadas por su jefe inmediato superior.

## ***HOTEL “CASA BLANCA”***

### **DEPARTAMENTO DE VENTAS**

Nombre del Puesto: JEFE DEL DEPARTAMENTO

Jefe Inmediato Superior: Gerente

Subalternos:

Un Auxiliar de Ventas de Servicios para Eventos

#### *Descripción General del Puesto*

Es el responsable de lograr la venta de los servicios para eventos especiales realizados en los ambientes diseñados para tal fin.

#### *Atribuciones*

- 1- Planifica, organiza, y controla las actividades de venta de servicios para eventos especiales a realizarse en las instalaciones del hotel.
- 2- Coordina el control de ingreso y egreso de documentos relacionados con la venta de servicios para eventos especiales
- 3- Coordina la realización de la cotización de precios de los servicios para eventos especiales.
- 4- Revisa los documentos necesarios y autoriza, con su firma, el retiro de insumos requeridos para los eventos especiales.
- 5- Cumple y hace cumplir las disposiciones administrativas emanadas de la Gerencia relacionadas con la venta de servicios para eventos especiales.
- 6- Asiste a las reuniones de trabajo, tanto con personal del Departamento, como de otras organizaciones nacionales e internacionales, para las que sea convocado o nombrado.
- 7- Informa al Gerente cualquier anomalía detectada relacionada con la venta de servicios para eventos especiales

- 8- Presenta al Gerente, informes de las actividades relacionadas con la venta de servicios para eventos especiales realizadas semanal, mensual y trimestralmente o cuando se los solicite.
- 9- Elabora el plan de trabajo y memoria de labores anual, del Departamento y los presenta al Gerente para su análisis y aprobación.
- 10- Elabora informes mensuales, sobre la situación financiera actual del Departamento relacionado con la venta de servicios para eventos especiales y los presenta al Gerente para análisis y toma de decisiones.
- 11- Vela por la realización ágil y oportuna, de las actividades planificadas para el Departamento.
- 12- Informa semanalmente, al Gerente sobre los requerimientos de venta de servicios para eventos especiales para satisfacer la demanda de los clientes.
- 13- Coordina la elaboración de los instrumentos administrativos necesarios para el efectivo funcionamiento del Departamento y los presenta al Gerente para su análisis y aprobación.
- 14- Promueve y efectúa el buen uso de los recursos (físicos, materiales, financieros, vehículos, equipo, maquinaria, etc.) disponibles para atender efectivamente la venta de servicios para eventos especiales demandados.
- 15- Integra comisiones de trabajo del Departamento y/o de la Gerencia para las que sea nombrado.
- 16- Promueve la aplicación de las disposiciones legales, administrativas y financieras, relacionadas con la venta de servicios para eventos especiales ofrecidos.
- 17- Participa en eventos de capacitación para los que sea nombrado o que por su calidad de Jefe del Departamento, deba participar previo nombramiento del Gerente.
- 18- Participa en todas las actividades que planifique la Gerencia para las cuales sea convocado o nombrado.
- 19- Coordina el seguimiento a los trámites que se requieran para la venta de servicios para eventos especiales destinados para tal fin.

- 20- Mantiene actualizada la información relativa a precios de venta de los servicios para eventos especiales que ofrece la empresa y la presenta semanalmente, al Gerente para toma de decisiones o cuando le sean requeridos por este.
- 21- Aprueba, con el Visto Bueno, la asignación de los servicios para eventos especiales que han sido vendidos.
- 22- Vela porque se efectúen ágil y oportunamente, todos los cobros por concepto de venta de servicios para eventos especiales vendidos en su oportunidad.
- 23- Revisa los informes recibidos del personal a su cargo para establecer el avance en la ejecución de las actividades planificadas.
- 24- Comparte responsabilidad mancomunada con el Gerente por el cobro de los servicios para eventos especiales vendidos.
- 25- Atiende, procesa, resuelve, firma y da trámite a la correspondencia que ingrese al Departamento.
- 26- Informa mensualmente, (dentro de los 10 días del mes siguiente) al Gerente, sobre la recuperación del dinero por concepto de venta de servicios vendidos.
- 27- Informa oportunamente, al Gerente sobre las necesidades financieras para el soporte en la ejecución de las actividades que se realicen en el Departamento.
- 29- Realiza la administración técnica del Departamento.
- 30- Coordina el seguimiento a los expedientes, relacionados con la venta de servicios para eventos especiales diligenciados en el Departamento, pendientes de resolución.
- 31- Supervisa la calidad de los servicios prestados a los clientes para asegurar la satisfacción de los mismos.
- 32- Informa al Gerente de los precios de los servicios a vender, previa venta de los mismos, para análisis y toma de decisión.
- 33- Informa por escrito mensualmente (dentro de los primeros cinco (5) días del mes siguiente), al Contador de la empresa, sobre las ventas de servicios realizados.
- 34- Realiza otras atribuciones que, dentro de su competencia, le sean asignadas por su Jefe Inmediato Superior y/o que garanticen el efectivo funcionamiento del Departamento.

## ***HOTEL “CASA BLANCA”***

### **DEPARTAMENTO DE VENTAS**

Nombre del Puesto: **AUXILIAR DE VENTA DE SERVICIOS PARA EVENTOS ESPECIALES**

Jefe Inmediato Superior: Jefe del Departamento

Subalternos: Ninguno

#### *Descripción general del Puesto:*

Es responsable de asistir al Jefe del Departamento en la atención de la venta de servicios para eventos especiales.

#### *Atribuciones:*

- 1- Participa en la planificación y ejecución de las actividades de venta de servicios para eventos especiales a realizarse en las instalaciones del hotel.
- 2- Anota en el libro respectivo el ingreso y egreso de documentos relacionados con la venta de servicios para eventos especiales
- 3- Realiza la cotización de precios de los servicios para eventos especiales.
- 4- Retira los insumos requeridos para la atención de los eventos especiales.
- 5- Cumple las disposiciones administrativas emanadas de la Gerencia relacionadas con la venta de servicios para eventos especiales.
- 6- Asiste a las reuniones de trabajo, tanto con personal del Departamento, como de otras organizaciones nacionales e internacionales, para las que sea convocado o nombrado.
- 7- Informa al Jefe del Departamento cualquier anomalía detectada relacionada con la venta de servicios para eventos especiales
- 8- Informa al Jefe del Departamento de las actividades relacionadas con la venta de servicios para eventos especiales realizadas en ausencia de éste o cuando se los solicite.

- 9- Participa en la elaboración del plan de trabajo y memoria de labores anual, del Departamento.
- 10- Realiza ágil y oportunamente las actividades planificadas para el Departamento.
- 11- Promueve y efectúa el buen uso de los recursos (físicos, materiales, financieros, vehículos, equipo, maquinaria, etc.) disponibles para atender efectivamente la venta de servicios para eventos especiales demandados.
- 12- Integra comisiones de trabajo del Departamento y/o de la Gerencia para las que sea nombrado.
- 13- Participa en eventos de capacitación para los que sea nombrado o que por su calidad de Auxiliar de Venta de Servicios para Eventos Especiales, deba participar previo nombramiento del Jefe del Departamento.
- 14- Participa en todas las actividades que planifique el Departamento y/o Gerencia para las cuales sea convocado o nombrado.
- 15- Da seguimiento a los trámites que se requieran para la venta de servicios para eventos especiales destinados para tal fin.
- 16- Efectúa ágil y oportunamente, todos los cobros por concepto de venta de servicios para eventos especiales vendidos en su oportunidad.
- 17- Informa mensualmente, (dentro de los 5 días del mes siguiente) al Jefe del Departamento, sobre la recuperación del dinero por concepto de venta de servicios vendidos.
- 18- Informa oportunamente, al Jefe del Departamento sobre las necesidades financieras para el soporte en la ejecución de las actividades que se realicen en el Departamento.
- 19- Actualiza los precios de venta de los servicios para eventos especiales a vender por el Departamento y presenta, semanalmente, un informe al Jefe del Departamento para análisis y aprobación correspondiente.
- 20- Da seguimiento a los expedientes, relacionados con la venta de servicios para eventos especiales diligenciados en el Departamento, pendientes de resolución.
- 21- Vela por la buena calidad de los servicios prestados a los clientes para asegurar la satisfacción de los mismos.

- 22- Sustituye al Jefe del Departamento en ausencia temporal de este o por designación escrita del mismo.
- 23- Realiza otras atribuciones que, dentro de su competencia, le sean asignadas por su Jefe Inmediato Superior y/o que garanticen el efectivo funcionamiento del Departamento.

## ***HOTEL “CASA BLANCA”***

### **DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**

Nombre del Puesto: JEFE DEL DEPARTAMENTO

Jefe Inmediato Superior: Gerente

Subalternos:

Dos Capitanes de Meseros

Dos Encargadas de Cocina

Un Encargado de Bebidas

#### *Descripción General del Puesto*

Es el responsable de coordinar la provisión oportuna de los alimentos y las bebidas que soliciten los clientes del hotel a fin de lograr la satisfacción de los mismos.

#### *Atribuciones*

- 1- Planifica, organiza, y controla las actividades de provisión de alimentos y bebidas para satisfacer la demanda de los clientes
- 2- Coordina el control de ingreso y egreso de alimentos y bebidas al Departamento.
- 3- Coordina la realización de la cotización de precios de los alimentos y bebidas requeridas por su inmediato superior.
- 4- Revisa los documentos necesarios y autoriza, con su firma, el retiro de insumos requeridos de la Bodega
- 5- Cumple y hace cumplir las disposiciones administrativas emanadas de la Gerencia relacionadas con la provisión de alimentos y bebidas.
- 6- Asiste a las reuniones de trabajo, tanto con personal del Departamento, como de otras organizaciones nacionales e internacionales, para las que sea convocado o nombrado.
- 7- Informa al Gerente cualquier anomalía detectada relacionada con la provisión de alimentos y bebidas.

- 8- Presenta al Gerente, informes de las actividades relacionadas con el servicio de alimentos y bebidas realizadas semanal, mensual y trimestralmente o cuando se los solicite.
- 9- Elabora el plan de trabajo y memoria de labores anual, del Departamento y las presenta al Gerente para su análisis y aprobación.
- 10- Elabora informes mensuales, sobre la situación financiera actual del Departamento relacionada con la provisión de alimentos y bebidas y los presenta al Gerente para análisis y toma de decisiones.
- 11- Vela por la realización ágil y oportuna, de las actividades planificadas para el Departamento.
- 12- Informa semanalmente, al Gerente sobre los requerimientos para el servicio de alimentación y bebidas y satisfacer así la demanda de los clientes.
- 13- Coordina la elaboración de los instrumentos administrativos necesarios para el efectivo funcionamiento del Departamento y los presenta al Gerente para su análisis y aprobación.
- 14- Promueve y efectúa el buen uso de los recursos (físicos, materiales, financieros, vehículos, equipo, maquinaria, etc.) disponibles para atender efectivamente los servicios de alimentación y bebidas demandados.
- 15- Integra comisiones de trabajo del Departamento y/o de la Gerencia para las que sea nombrado por el Gerente.
- 16- Promueve la aplicación de las disposiciones legales, administrativas e higiénicas, relacionadas con el servicio de alimentación y bebidas.
- 17- Participa en eventos de capacitación para los que sea nombrado o que por su calidad de Jefe del Departamento, deba participar previo nombramiento del Gerente.
- 18- Participa en todas las actividades que planifique la Gerencia para las cuales sea convocado o nombrado.
- 19- Coordina el seguimiento a los trámites que se requieran para la adquisición de insumos destinados para la provisión de alimentos y bebidas.

- 20- Mantiene actualizada la información relativa a precios de venta de servicios de alimentos y bebidas que ofrece la empresa y la presenta semanalmente, al Gerente para toma de decisiones o cuando le sean requeridos por este.
- 21- Aprueba con el Visto Bueno, las órdenes de alimentos y bebidas que han sido solicitados.
- 22- Vela porque se efectúen ágil y oportunamente, todos los cobros por concepto de alimentos y bebidas servidas en su oportunidad.
- 23- Revisa los informes recibidos del personal a su cargo para establecer el avance en la ejecución de las actividades planificadas.
- 24- Comparte responsabilidad mancomunada con el Gerente por el cobro de los servicios por alimentos y bebidas servidas.
- 25- Atiende, procesa, resuelve, firma y da trámite a la correspondencia que ingrese al Departamento.
- 26- Informa mensualmente, (dentro de los 10 días del mes siguiente) al Gerente, sobre la recuperación del dinero por concepto de venta de servicios de alimentos y bebidas realizadas.
- 27- Informa oportunamente al Gerente sobre las necesidades financieras para el soporte en la ejecución de las actividades que se realicen en el Departamento.
- 29- Realiza la administración técnica del Departamento.
- 30- Coordina el seguimiento a los expedientes, relacionados con la venta de servicios de alimentos y bebidas diligenciados en el Departamento, pendientes de resolución.
- 31- Supervisa la calidad de los alimentos y bebidas a servir a los clientes para asegurar la satisfacción de los mismos.
- 32- Informa al Gerente los precios de los servicios por alimentos y bebidas a vender, previa venta de los mismos, para análisis y toma de decisión.
- 33- Informa por escrito mensualmente dentro de los primeros cinco (5) días del mes siguiente), al Contador de la empresa, sobre las ventas de alimentos y bebidas realizadas.
- 34- Orienta al personal de cocina y meseros en el desempeño de sus tareas.

- 35- Coordina estrechamente con los jefes de otros departamentos durante los eventos, recepciones y en reuniones de personal para que el funcionamiento de su departamento esté sincronizado con los demás.
- 36- Atiende las quejas de los clientes con relación al servicio de Bar y Comidas.
- 37- Vigila personalmente el buen servicio en las distintas áreas de comedor del hotel a diferentes horas del día.
- 38- Supervisa el servicio de alimentos y bebidas de las distintas áreas del hotel, incluyendo lo relacionado con banquetes y servicios a domicilio.
- 39- Supervisa el trabajo realizado por los cajeros de restaurante e informa de cualquier anomalía al encargado de este puesto.
- 40- Supervisa que los empleados a su cargo cumplan con sus obligaciones satisfactoriamente y con la cortesía esperada por los huéspedes y clientes.
- 41- Supervisa comedor y banquetes para asegurarse que el servicio sea cortés, eficiente y técnicamente correcto.
- 42- Inspecciona diariamente la apariencia física de los meseros.
- 43- Inspecciona todos los días los comedores del hotel, para asegurarse que se encuentren limpios y ordenados, y el día que se tenga eventos especiales supervisa que las mesas hayan sido montadas correctamente.
- 44- Chequea si los platos están de acuerdo a la calidad y presentación establecida, durante las horas de servicio.
- 45- Observa durante las horas de servicio el trabajo de los meseros para verificar si éste es rápido, cortés y correcto según las normas de etiqueta.
- 46- Está al tanto de los eventos especiales que se hayan programado para los distintos salones de banquetes y comedores y hacer una estimación del personal necesario para cubrir adecuadamente el servicio.
- 47- Está informado de la preparación de los platos, tanto en el servicio normal como en los eventos especiales para evitar que existan atrasos.
- 48- Controla que el servicio esté de acuerdo a lo solicitado por el cliente.
- 49- Fomenta la cordialidad dentro de su personal.

- 50- Cuida que todo el equipo técnico a utilizar en cocina, funcione correctamente para desarrollar su trabajo satisfactoriamente.
- 51- Informa al departamento de mantenimiento de cualquier desperfecto en el equipo.
- 52- Realiza reuniones mensuales con su personal para hacerle saber su desenvolvimiento en su puesto y fomentar así la motivación entre su personal.
- 53- Realiza otras atribuciones que, dentro de su competencia, le sean asignadas por su jefe inmediato superior y/o que garanticen el efectivo funcionamiento del Departamento.

## ***HOTEL "CASA BLANCA"***

### **DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**

Nombre del Puesto:           CAPITÁN DE MESEROS

Jefe Inmediato Superior:    Jefe del Departamento

Subalternos:

Seis Meseros.

#### *Descripción general del Puesto:*

La persona que ocupa este puesto tiene a su cargo recibir a los clientes del restaurante; sugiriéndoles, cuando éstos lo requieran, menús, vinos o el plato especial del día.

#### *Atribuciones:*

- 1- Coordina el trabajo de los meseros tratando que éste sea asignado proporcionalmente.
- 2- Presta toda la atención al cliente, desde su ingreso hasta la salida del restaurante.
- 3- Procura que su personal esté siempre bien presentado y que su trabajo lo realice con eficiencia y rapidez.
- 4- Prepara en las mesas de los clientes cuando éstos lo requieren: los platos especiales y efectúa el descorche de los vinos y lo sirve personalmente.
- 5- Revisa que las mesas estén montadas correctamente.
- 6- Colabora con actividades especiales cuando éstas se hagan presentes.
- 7- Hace requisiciones de lo que falte en las mesas al jefe de restaurante, para que él informe a bodega y así se mantenga lo necesario para el servicio del cliente.
- 8- Realiza otras atribuciones que, dentro de su competencia, le sean asignadas por su jefe inmediato superior y/o que garanticen el efectivo funcionamiento del Departamento.

## ***HOTEL “CASA BLANCA”***

### **DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**

Nombre del Puesto: MESERO

Jefe Inmediato Superior: Capitán de Meseros.

Subalternos: Ninguno.

#### *Descripción general del Puesto:*

La persona que ocupa este puesto tiene a su cargo la atención directa a los clientes que se encuentran en las instalaciones del restaurante para poder brindarles un servicio de alimentación rápido y cómodo.

#### *Atribuciones:*

- 1- Da la bienvenida al restaurante y entrega la carta al cliente.
- 2- Sirve agua pura en la copa, y mantiene lo necesario en cada mesa (salsa dulce, sal, picante, servilletas, etc.)
- 3- Conoce la variedad de platos y está seguro (a) de su existencia.
- 4- Toma la orden de pedido.
- 5- Tiene la mayor rapidez al entregar los pedidos de los clientes y colocarlos en las mesas con la misma prontitud.
- 6- Está pendiente para retirar los platos cuando se hayan terminado de usar.
- 7- Ofrece un postre, después de haber servido el plato fuerte.
- 8- Cobra el consumo de los clientes y entrega el valor a la Caja en la forma establecida por el Departamento de Contabilidad.
- 10- Llena azucareros, servilleteros y los utensilios para salsa dulce antes de terminar su turno.
- 11- Lava las jarras y seca la cristalería y los cubiertos que previamente lavaron las cocineras, así como también deja pulidas las copas de agua para cuando se usen nuevamente.
- 12- Es responsable de los cubiertos y servicios de metal, así como también de la porcelana y servicios de comedor.

- 13- Vela porque las mesas estén colocadas en orden y limpias al gusto del cliente.
- 14- Realiza montajes en los ambientes para eventos y banquetes que habrá durante su respectivo turno.
- 15- Coloca las mesas y sillas que se utilizarán para los banquetes, así como sus respectivos cobertores y manteles.
- 16- Da la entrada, si se sirve licor y se encarga de servir las aguas gaseosas en eventos o banquetes.
- 17- Tiene preparadas las mesas con los cubiertos y porcelanas al momento de un banquete.
- 18- Mantiene limpio el restaurante y todo su equipo, para que exista buena presentación.
- 19- Acata las instrucciones u observaciones del capitán para el mejor desempeño de su trabajo.
- 20- Una vez al mes lava el piso del jardín del hotel, en donde se encuentra el restaurante.
- 21- Una vez al mes lava las sillas plásticas colocadas en el restaurante del jardín.
- 22- Realiza otras que, dentro de su competencia, le sean asignadas por su jefe inmediato superior y/o que garanticen el efectivo funcionamiento del Departamento.

## ***HOTEL “CASA BLANCA”***

### **DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**

Nombre del puesto: ENCARGADO DE COCINA

Jefe Inmediato Superior: Jefe del Departamento

Subalternos:

Seis Cocineras (os).

#### *Descripción general del Puesto:*

La persona que ocupa este puesto tiene a su cargo la coordinación del trabajo de todo el personal de cocina, así como de supervisar la elaboración de los alimentos. Así mismo, dirige las actividades de los empleados asignados a la preparación de los alimentos en la cocina del hotel y planea junto con el Jefe de Departamento los diferentes menús.

#### *Atribuciones:*

- 1- Supervisa a los empleados a su cargo para que su trabajo sea eficiente y rápido de tal forma que el servicio esté listo a la hora solicitada.
- 2- Supervisa la limpieza general de cocina, loza, cristalería y cubertería del Departamento de Alimentos y Bebidas
- 3- Vigila que en la cocina exista todo lo necesario para su funcionamiento, para lograrlo, se mantendrá en contacto con los Encargados de Bodega.
- 4- Considera al momento de elaborar los menús: el número probable de clientes, condiciones del mercado, popularidad de los platos, menús recientes, etc.
- 5- Coordina las actividades del personal a su cargo, asignando tareas específicas a cada uno.
- 6- Verifica que el personal a su cargo cumpla con las labores asignadas, supervisando la correcta operación de los mismos.

- 7- Pide diariamente a la bodega, los víveres y materiales necesarios para la elaboración de los platos que estén en el menú o carta.
- 8- Prueba al azar alguno de los platos para determinar si están preparados de acuerdo con sus especificaciones y recetas.
- 10- Reporta al Jefe del Departamento cualquier queja o reclamo que se haga sobre la comida.
- 11- Vela porque los platos sean correctamente decorados.
- 12- Lleva el control, para que en bodega y en cocina, se mantenga lo necesario.
- 13- Indica al encargado de pedidos cuando los postres estén por terminarse, para que se haga el nuevo pedido.
- 14- Vigila las operaciones de la cocina tratando de reducir al máximo, los desperdicios y aprovechar al máximo los ingredientes y equipo.
- 15- Orienta al personal de cocina, sobre todo cuando es de nuevo ingreso.
- 16- Supervisa que todos los utensilios y los alimentos sean guardados correctamente, antes de que se dé el cierre de turno.
- 17- Vela porque los alimentos no sean sumamente cocidos o salgan duros.
- 18- Vela porque el personal de cocina y los utensilios de banquetes estén preparados.
- 19- Informa al Jefe del Departamento, las fallas que den lugar a menos eficiencia y posibles pérdidas por mercadería dañada, equipo desperfecto, etc.
- 20- Realiza otras atribuciones que, dentro de su competencia, le sean asignadas por su jefe inmediato superior y/o que garanticen el efectivo funcionamiento del Departamento.

## ***HOTEL “CASA BLANCA”***

### **DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**

Nombre del Puesto: COCINERO (A)

Jefe Inmediato Superior: Encargado (a) de Cocina.

Subalternos: Ninguno.

#### *Descripción General del Puesto:*

La persona que ocupa este puesto tiene a su cargo la elaboración y preparación de los alimentos que serán servidos para los huéspedes del hotel y los clientes particulares del restaurante.

#### *Atribuciones:*

- 1- Recibe y acata las órdenes de los pedidos hechos por los meseros y prepara los pedidos de comida para los clientes.
- 2- Tiene a su cargo el manejo y la limpieza de los trastos y utensilios destinados a la elaboración de los mismos.
- 3- Lava la cristalería que se ha utilizado.
- 4- Limpia todos los accesorios que integran la cocina.
- 5- Lustra pisos, mesas, estufas y similares a fin de mantener la limpieza de esta sección que es de vital importancia para la higiene de los alimentos, por lo menos una vez a la semana cada cocinero.
- 6- Lava y limpia todos los trastos que se ocupan en el servicio de huéspedes, clientes y demás, que consuman en el restaurante.
- 7- Deja los alimentos de difícil cocción preparados, para que el turno siguiente no encuentre vacío el enfriador al día siguiente.
- 8- Prepara el almuerzo o cena de los empleados que se quedan en el hotel, dependiendo el turno que sea, por lo menos una vez a la semana.

- 9- Lava y limpia las hortalizas que se compran en el mercado para evitar cocinar las que no estén en buen estado.
- 10- Elabora jaleas, hace boquitas y prepara los aperitivos de los eventos especiales.
- 11- Realiza una vez a la semana, las compras de las verduras y hortalizas.
- 12- Realiza otras atribuciones que, dentro de su competencia, le sean asignadas por su jefe inmediato superior y/o que garanticen el efectivo funcionamiento del Departamento.

## ***HOTEL “CASA BLANCA”***

### **DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**

Nombre del Puesto: ENCARGADO (A) DE BEBIDAS / BARTENDER.  
Jefe Inmediato Superior: Jefe del Departamento.  
Subalternos: Ninguno.

#### *Descripción general del Puesto:*

La persona que ocupa este puesto es la responsable de preparar las bebidas sencillas y compuestas, sirviendo al público los licores del mostrador y a través de los meseros a los clientes del restaurante.

#### *Atribuciones:*

- 1- Tiene a su cargo la elaboración y preparación de la variedad de bebidas que se ofrecen en el hotel a través de la carta de bebidas.
- 2- Sirve a los meseros los pedidos que soliciten los huéspedes del hotel y los clientes de restaurante.
- 3- Elabora las requisiciones de licores, chequeando correctamente sus existencias en horas adecuadas.
- 4- Adorna con estética las diferentes bebidas frías que se pidan en las órdenes.
- 5- Ayuda a mantener el local y los muebles del bar limpios.
- 6- Prepara bebidas calientes.
- 7- Mantiene suficiente hielo en el congelador y cuando está por terminarse, avisa a bodega para que le hagan su requisición.
- 8- Guarda la cristalería que se utiliza en eventos o que es de uso del restaurante y que previamente han secado los meseros.
- 9- Se encarga de colocar en los respectivos ambientes, la cristalería que se usará en los eventos especiales o banquetes, sea ésta para agua, hielo o para champagne.

- 10- Cuenta el número de unidades de cristalería que se usarán en los eventos para dejar registro en papeleta de existencia y controla que sean guardadas nuevamente.
- 21- Lava las licuadoras que usa para la elaboración de cada bebida.
- 12- Prepara copas champagneras para cada evento, lavándolas y limpiándolas previamente.
- 13- Limpia las botellas de agua gaseosa y las deja colocadas en sus respectivas cajas para que los meseros las sirvan al momento que se realice el banquete.
- 14- Realiza otras que, dentro de su competencia, le sean asignadas por su jefe inmediato superior y/o que garanticen el efectivo funcionamiento del Departamento.

## ***HOTEL “CASA BLANCA”***

### **DEPARTAMENTO DE SERVICIO**

Nombre Del Puesto: Jefe del Departamento

Jefe Inmediato Superior: Gerente

Subalternos:

Dos Recamareras

Una Lavandera para el Hotel

Una Lavandera para el Restaurante

Una Planchadora para el Hotel y el Restaurante

Un Encargado de Mantenimiento de Instalaciones

Un Jardinero

Un Mensajero

Un Bodeguero

#### *Descripción General del Puesto*

La persona que ocupa este puesto es responsable de coordinar la provisión oportuna de los servicios que son necesarios para atender a los usuarios del hotel y/o del restaurante a fin de lograr la satisfacción de los mismos.

#### *Atribuciones*

- 1- Planifica, organiza, y controla las actividades de provisión de servicios para satisfacer la demanda de los clientes del hotel y/o del restaurante.
- 2- Cumple y hace cumplir las disposiciones administrativas emanadas de la Gerencia relacionadas con la provisión de servicios requeridos para atender a los usuarios del hotel y/o restaurante.
- 3- Asiste a las reuniones de trabajo, tanto con personal del Departamento, como de otras organizaciones nacionales e internacionales, para las que sea convocado o nombrado.

- 4- Informa al Gerente cualquier anomalía detectada relacionada con la provisión de servicios para atención de los clientes de la empresa.
- 5- Presenta al Gerente, informes de las actividades relacionadas con la provisión de servicios realizados semanales, mensuales y trimestralmente o cuando se los solicite.
- 6- Elabora el plan de trabajo y memoria de labores anual del Departamento y las presenta al Gerente para su análisis y aprobación.
- 7- Elabora informes mensuales, sobre la situación financiera actual del Departamento relacionada con la provisión de servicios y los presenta al Gerente para análisis y toma de decisiones.
- 8- Vela por la realización ágil y oportuna, de las actividades planificadas para el Departamento.
- 9- Informa semanalmente, al Gerente sobre los requerimientos de servicios para satisfacer la demanda de los clientes.
- 10- Coordina la elaboración de los instrumentos administrativos necesarios para el efectivo funcionamiento del Departamento y los presenta al Gerente para su análisis y aprobación.
- 11- Promueve y efectúa el buen uso de los recursos (físicos, materiales, financieros, vehículos, equipo, maquinaria, etc.) disponibles para atender efectivamente la provisión de servicios requeridos por los usuarios de la empresa.
- 12- Integra comisiones de trabajo del Departamento y/o de la Gerencia para las que sea nombrado por el Gerente.
- 13- Participa en eventos de capacitación para los que sea nombrado o que por su calidad de Jefe del Departamento, deba participar previo nombramiento del Gerente.
- 14- Participa en todas las actividades que planifique la Gerencia para las cuales sea nombrado.
- 15- Revisa los informes recibidos del personal a su cargo para establecer el avance en la ejecución de las actividades planificadas.
- 16- Atiende, procesa, resuelve, firma y da trámite a la correspondencia que ingrese al Departamento.

- 17- Informa oportunamente, al Gerente sobre las necesidades financieras para el soporte en la ejecución de las actividades que se realicen en el Departamento.
- 18- Realiza la administración técnica del Departamento.
- 19- Supervisa la calidad de los servicios proporcionados a los clientes para asegurar la satisfacción de los mismos.
- 21- Orienta al personal a su cargo en el desempeño de sus tareas para que este sea de calidad.
- 22- Coordina con los jefes de otros departamentos durante los eventos, recepciones y en reuniones de personal para que la provisión de los servicios sea oportuna.
- 23- Atiende las quejas de los clientes con relación a los servicios recibidos en su departamento.
- 24- Vigila personalmente la prestación de un buen servicio en las distintas áreas del hotel y/o del restaurante a diferentes horas del día.
- 25- Supervisa que los empleados a su cargo cumplan con sus obligaciones satisfactoriamente y con la cortesía esperada por los huéspedes y clientes.
- 27- Inspecciona diariamente la apariencia física del personal de servicios.
- 28- Observa durante las horas de servicio el trabajo del personal a su cargo para verificar si éste es rápido, cortés y correcto según las normas de etiqueta.
- 30- Controla que el servicio esté de acuerdo a lo solicitado por el cliente.
- 30- Fomenta la cordialidad dentro de su personal.
- 32- Cuida que todas las instalaciones estén en buen estado de funcionamiento para atención de los usuarios de los servicios que ofrece la empresa.
- 33- Informa al Encargado de mantenimiento de cualquier desperfecto que ocurra en las instalaciones de la empresa.
- 34- Realiza reuniones mensuales de trabajo con el personal a su cargo para analizar su desempeño en su puesto y fomenta la motivación entre el mismo.
- 35- Realiza otras atribuciones que, dentro de su competencia, le sean asignadas por su jefe inmediato superior y/o que garanticen el efectivo funcionamiento del Departamento.

## ***HOTEL “CASA BLANCA”***

### **DEPARTAMENTO DE SERVICIO**

Nombre del Puesto: RECEPTIONISTA

Jefe Inmediato Superior: Jefe del Departamento

Subalternos: Ninguno

#### *Descripción general del Puesto:*

La persona que ocupa este puesto es la encargada de dar a conocer tarifas, instalaciones, así como los diferentes servicios que presta el hotel y de mantener una relación directa con el público usuario.

#### *Atribuciones:*

- 1- Informa al cliente, del precio de las habitaciones y del tipo de las mismas, cuando éste lo solicite personalmente o por teléfono.
- 2- Recibe al huésped y entrega formulario de identificación del INGUAT.
- 3- Verifica que esté llena correctamente la tarjeta de registro, anotando la fecha de entrada salida ó de salida, así como la forma de pago que utilizarán para cancelar el servicio.
- 4- Asigna habitación al huésped y ve que sea conducido por el bell boy.
- 5- Elabora lista de habitaciones ocupadas.
- 6- Atiende la planta telefónica.
- 7- Controla que los recados sean entregados a los huéspedes eficientemente.
- 8- Entrega al Jefe del Departamento, el reporte de ingreso de huéspedes, al momento de entregar el turno.
- 9- Recibe boletas de servicio de restaurante de los huéspedes para acumularlos a su cuenta y poder entregarlos al cajero al momento en que el cliente se retire.
- 10- Informa a la ama de llaves sobre alguna habitación que ya no esté en servicio para levantar la ropa y arreglar nuevamente la habitación.

- 11- Bloquea las habitaciones para huéspedes con atenciones especiales, habitaciones que tienen un descuento especial, etc.
- 13- Atiende en forma especial a todos los clientes del hotel.
- 14- Se informa diariamente de los eventos que se llevarán a cabo en los salones para poder guiar al público en general que solicite dicha información.
- 15- Da información eficiente y rápidamente al huésped cuando la solicite.
- 17- Lleva a cabo las llamadas de larga distancia que le sean solicitadas por los huéspedes y clientes del hotel, en cuanto le sea posible y eficazmente.
- 18- Prepara el detalle mensual de los diferentes números de teléfono y entrega el dinero cobrado por este servicio al Cajero.
- 19- Archiva los reportes de llamadas de larga distancia, mensajes y llamadas para despertar al huésped.
- 20- Hace reporte semanal de las llamadas de cada Departamento del Hotel.
- 21- Promociona los diferentes productos que hay en recepción. (Chocolates, cigarrillos, etc.)
- 22- Deja inventariado el producto que hay en su puesto, al final de su turno.
- 23- Cobra el servicio de habitación al cliente y envía a caja el pago efectuado.
- 25- Revisa las reservaciones a su cargo.
- 26- Recibe la copia de depósitos de los clientes o agencias de viajes que hicieron la reservación y lo envía al Departamento de Contabilidad.
- 27- Informa a las personas que tienen descuentos en las habitaciones del hotel. Este se otorga a las Agencias de viajes, visitantes médicos, ejecutivos, militares, etc.
- 28- Elabora el reporte de disponibilidad diario de habitaciones y lo envía a cada departamento interesado.
- 29- Recibe todas las reservaciones por correo y las enviadas por telex.
- 30- Envía confirmadas las reservaciones solicitadas, ya sea vía telefónica o escritas.
- 31- Verifica y lleva a cabo las llamadas para despertar a los huéspedes.
- 32- Informa al ó la recepcionista que entra a turno, de los huéspedes pendientes de ingreso al hotel.

- 33- Realiza otras que, dentro de su competencia, le sean asignadas por su jefe inmediato superior y/o que garanticen el efectivo funcionamiento del Departamento.

## ***HOTEL “CASA BLANCA”***

### **DEPARTAMENTO DE SERVICIO**

Nombre del Puesto: BOTONES

Jefe Inmediato Superior: Jefe del Departamento

Subalternos: Ninguno.

#### *Descripción General del Puesto:*

La persona que ocupa este puesto es la encargada de prestar la máxima ayuda al huésped con su equipaje y con la información que éste le solicite. No permite la entrada de personas que hagan negativa la imagen del hotel.

#### *Atribuciones:*

- 1- Atiende al huésped a su llegada al hotel.
- 2- Cuida y se encarga del equipaje de los huéspedes, tanto en la entrada como en la salida, inclusive algunas veces desde y hasta los vehículos de los clientes.
- 3- Reparte los mensajes a las habitaciones y los encargos que se ordenen en recepción, en restaurante y gerencia tanto dentro como fuera del establecimiento.
- 4- Da información cuando el cliente la solicite y ofrece todos los servicios que presta el hotel.
- 5- Controla y se encarga del movimiento de cambio de habitación.
- 6- Controla la circulación de vehículos que se estacionan en la entrada principal del hotel.
- 7- Vigila y observa todas las entradas que tiene el establecimiento, ya sea para el acceso de huéspedes, empleados o público en general.
- 8- Entrega en las habitaciones: recados telefónicos, mandados a la farmacia, periódico, etc.
- 9- Colabora en eventos especiales cuando está disponible por el momento.
- 10- Indica al huésped, sobre la existencia de toallas, papel higiénico y demás utensilios de la habitación.

- 11- Controla las llaves de las habitaciones y mantiene informado al recepcionista de la estancia del huésped o de su salida para que dejen en recepción la llave.
- 22- Mantiene limpia la entrada a recepción.
- 23- Controla que las luces del hotel sean apagadas a determinada hora para no molestar a los huéspedes.
- 14- Realiza otras atribuciones que, dentro de su competencia, le sean asignadas por su jefe inmediato superior y/o que garanticen el efectivo funcionamiento del Departamento.

## ***HOTEL “CASA BLANCA”***

### **DEPARTAMENTO DE SERVICIO**

Nombre del Puesto: CAMARERA ó AMA DE LLAVES

Jefe Inmediato Superior: Jefe del Departamento.

Subalternos: Ninguno.

#### *Descripción general del Puesto:*

La persona que ocupa este puesto es responsable de la limpieza de las habitaciones del hotel, para brindarle al huésped un ambiente agradable, confortable e higiénico en su habitación.

#### *Atribuciones:*

- 1- Limpia y arregla correctamente las habitaciones que tiene asignadas, teniendo especial cuidado de revisar que todo esté completo dentro de las mismas.
- 2- Limpia las habitaciones con la mayor rapidez y silencio posible para no molestar a los huéspedes.
- 3- Recoge los objetos olvidados en las habitaciones y las entrega a recepción, firmando un libro respectivo.
- 4- Vela por una decoración agradable y adecuada en las habitaciones.
- 5- Cuida las pertenencias de los huéspedes.
- 6- Saca la basura de los cuartos y la lleva al depósito respectivo.
- 7- Mantiene limpio y ordenado el carro de utensilios de limpieza de camareras.
- 8- Mantiene limpio y ordenado el closet de cada cuarto.
- 9- Coloca diariamente el jarrón de agua pura y los vasos en las habitaciones para que el cliente se sirva.
- 10- Coloca papel higiénico, jabón y shampoo en las habitaciones que no tengan.
- 11- Entrega a la lavandera la ropa de cama y los accesorios del baño para que se laven
- 12- Realiza otras atribuciones que, dentro de su competencia, le sean asignadas por su jefe inmediato superior y/o que garanticen el efectivo funcionamiento del Departamento.

## ***HOTEL "CASA BLANCA"***

### **DEPARTAMENTO DE SERVICIO**

Nombre del Puesto: LAVANDERÍA PARA HOTEL.  
Jefe Inmediato Superior: Jefe del Departamento.  
Subalternos: Ninguno.

#### *Descripción general del Puesto:*

La persona que ocupa este puesto es responsable de mantener higiénicamente limpia la ropa que está al servicio del hotel.

#### *Atribuciones:*

- 1- Recibe de la camarera, la ropa sucia de las habitaciones del hotel.
- 2- Lava la ropa que está al servicio del hotel como: ropa de cama, toallas, etc.
- 3- Entrega la ropa lavada a la planchadora.
- 4- Lava la ropa del cliente, si este lo solicita.
- 5- Informa al jefe del Departamento, acerca de la existencia de los insumos necesarios para su labor, para no retrasar su trabajo.
- 5- Realiza otras atribuciones que, dentro de su competencia, le sean asignadas por su jefe inmediato superior y/o que garanticen el efectivo funcionamiento del Departamento.

## ***HOTEL “CASA BLANCA”***

### **DEPARTAMENTO DE SERVICIO**

Nombre del Puesto: LAVANDERÍA PARA EL RESTAURANTE  
Jefe Inmediato Superior: Jefe del Departamento  
Subalternos: Ninguno.

#### *Descripción general del Puesto:*

La persona que ocupa este puesto es responsable de mantener higiénicamente limpia la ropa que está al servicio del restaurante.

#### *Atribuciones:*

- 1- Recibe manteles cubremanteles, servilletas, etc. sucios del restaurante.
- 2- Lava la ropa que está al servicio del restaurante como: mantelería y servilletas de alimentos y bebidas; etc. y cuando esté seca, debe entregarla a la planchadora.
- 3- Informa al jefe del Departamento, acerca de la existencia de los insumos necesarios para su labor, para no retrasar su trabajo.
- 4- Realiza otras atribuciones que, dentro de su competencia, le sean asignadas por su jefe inmediato superior y/o que garanticen el efectivo funcionamiento del Departamento.

## ***HOTEL “CASA BLANCA”***

### **DEPARTAMENTO DE SERVICIO**

Nombre del Puesto:           PLANCHADOR (A)  
Jefe Inmediato Superior:    Jefe del Departamento  
Subalternos:                 Ninguno.

#### *Descripción general del Puesto:*

La persona que ocupa este puesto es responsable de mantener bien planchada la ropa que está al servicio del hotel y restaurante.

#### *Atribuciones:*

- 1- Recibe la ropa para uso en el hotel y/o restaurante, previamente lavada
- 2- Efectúa el planchado de la ropa que recibe.
- 3- Entrega la ropa planchada a la Camarera y Capitán de Meseros.
- 4- Efectúa buen uso de la planchadora que está a su servicio.
- 5- Realiza otras atribuciones que, dentro de su competencia, le sean asignadas por su jefe inmediato superior y/o que garanticen el efectivo funcionamiento del Departamento.

## ***HOTEL “CASA BLANCA”***

### **DEPARTAMENTO DE SERVICIO**

Nombre del Puesto: ENCARGADO DE MANTENIMIENTO DE  
INSTALACIONES

Jefe Inmediato Superior: Jefe del Departamento

Subalternos: Ninguno.

#### *Descripción general del Puesto:*

La persona que ocupa este puesto es responsable de mantener en buen estado las instalaciones y el equipo del hotel, para que siempre esté presentable y en buenas condiciones.

#### *Atribuciones:*

1. Efectúa visitas frecuentes a las áreas donde se encuentran los equipos y supervisa el correcto funcionamiento de los mismos.
2. Observa el funcionamiento del equipo mecánico, detecta ruidos extraños y cualquier otro factor que deba tomarse en cuenta para que el equipo se mantenga en óptimas condiciones.
3. Colabora con los contratistas ajenos al hotel, en las reparaciones especiales.
4. Limpia el parqueo.
5. Arregla cualquier desperfecto en lo que respecta a las instalaciones del hotel.
6. Comunica a la Gerencia Administrativa, cualquier problema que no esté en su capacidad arreglarlo.
7. Realiza recorridos eventualmente por las áreas del hotel, evitando que haya personas ajenas al mismo en áreas restringidas.
8. Lleva el control de entradas y salidas de vehículos de los usuarios del hotel.
9. Colabora con los botones para cuidar que en el hotel no sean extraídos objetos propiedad del hotel.
10. Presta vigilancia a los vehículos que se encuentran en el hotel.

11. Colabora con los jefes de los otros departamentos y da prioridad a las cosas que urgen más.
12. Presta sus servicios en cualquier momento de emergencia a que sea llamado.
13. Realiza otras que, dentro de su competencia, le sean asignadas por su jefe inmediato superior.

## ***HOTEL “CASA BLANCA”***

### **DEPARTAMENTO DE SERVICIO**

Nombre del Puesto: Mensajero  
Jefe Inmediato Superior: Jefe del Departamento  
Subalternos: Ninguno

#### *Descripción General del Puesto:*

La persona que ocupa este puesto es responsable de llevar y traer la correspondencia relacionada con las actividades que realiza la empresa, así como la que está dirigida a los usuarios de los servicios que ofrece la misma.

#### *Atribuciones*

- 1- Realiza comisiones de trabajo a los diferentes lugares donde le indique el Jefe del Departamento y/o los trámites que se le encomienden efectuar.
- 2- Recibe, distribuye y recoge correspondencia y/o documentos en las organizaciones públicas y privadas que le indique su Jefe Inmediato Superior.
- 3- Cumple las disposiciones administrativas emanadas de la Gerencia relacionadas con los servicios de Mensajero, así como con la administración de personal.
- 4- Participa en reuniones mensuales de trabajo con el personal del Departamento o cuando sea convocado por su Jefe Inmediato Superior.
- 5- Asiste a reuniones de trabajo con personal de la empresa para las que sea convocado o nombrado por su Jefe Inmediato Superior.
- 6- Informa al Jefe del Departamento, de cualquier anomalía relacionada con las actividades de Mensajero que tiene asignadas o que le asigne éste.
- 7- Presenta al Jefe del Departamento, informe de las actividades realizadas mensualmente, relacionadas con los servicios de Mensajero para las unidades de la empresa, o cuando éste se los solicite.

- 10- Presenta por escrito, al Jefe del Departamento o a quien corresponda la requisición de vehículo, combustible, lubricantes, llantas o neumáticos y todos los suministros que necesita para atender ágil y oportunamente las tareas de Mensajero que tiene asignadas.
- 11- Informa semanalmente, al Jefe del Departamento sobre las condiciones del vehículo que tiene asignado, a fin poder cumplir con las tareas asignadas.
- 12- Promueve y efectúa el buen uso de los recursos (físicos, materiales, financieros, artículos para limpieza, equipo, maquinaria, etc.) disponibles para desempeñar efectivamente las tareas que tiene asignadas o que le asigne su Jefe Inmediato Superior.
- 13- Integra comisiones de trabajo del Departamento y/o de la Gerencia para las que sea nombrado.
- 14- Participa en eventos de capacitación para los que sea nombrado o que por su calidad de Mensajero, deba participar previo nombramiento del Jefe Inmediato Superior.
- 15- Participa en todas las actividades que planifique el Jefe del Departamento para las cuales sea convocado o nombrado por este.
- 16- Mantiene limpio y en buen estado de funcionamiento el vehículo que se le asigne para realizar las tareas de mensajero.
- 17- Realiza otras atribuciones que, dentro de su competencia, le sean asignadas por su Jefe Inmediato Superior y/o que garanticen la efectiva prestación de los servicios de Mensajero para la empresa.

## ***HOTEL “CASA BLANCA”***

### **DEPARTAMENTO DE SERVICIO**

Nombre del Puesto: Bodeguero  
Jefe Inmediato Superior: Jefe del Departamento  
Subalternos: Ninguno

#### *Descripción General del Puesto:*

La persona que ocupa este puesto es responsable por el manejo y custodia de los bienes que se encuentren en la bodega, así como por el oportuno abastecimiento de los mismos.

#### *Atribuciones:*

- 1- Planifica, conjuntamente con el Jefe del Departamento, las actividades que deba realizar anualmente.
- 2- Organiza, ejecuta y controla las actividades de bodega que se realicen para la empresa.
- 2- Solicita al Jefe del Departamento los recursos humanos, físicos y financieros necesarios para el efectivo desempeño de las tareas asignadas como responsable de la bodega.
- 3- Lleva el control por escrito, de los ingresos y egresos de insumos, materia prima para alimentos y bebida y otros, efectuados en la bodega bajo su responsabilidad.
- 4- Prepara mensualmente, los reportes referentes a los ingresos y egresos de insumos y otros efectuados en la Bodega a su cargo y los presenta al Jefe del Departamento para análisis y aprobación.
- 5- Colabora con el Jefe del Departamento en los trámites realizados para atender las solicitudes de insumos y materia prima del hotel y restaurante
- 6- Cumple las disposiciones emanadas de la Gerencia que competan a la bodega.
- 7- Asiste a las reuniones de trabajo, tanto con personal de la Gerencia, del Departamento, como de otras organizaciones nacionales e internacionales, para las que sea convocado o nombrado por su Jefe Inmediato Superior.

- 8- Informa al Jefe del Departamento cualquier anomalía detectada en el ingreso y/o egreso de los insumos y materia prima y otros a la bodega bajo su responsabilidad.
- 9- Presenta informes de las actividades realizadas mensualmente, (dentro de los primeros cinco días del mes siguiente), en la bodega o cuando se los solicite el Jefe del Departamento.
- 10- Participa en la elaboración del plan de trabajo anual requerido para el efectivo desempeño de sus tareas asignadas para la bodega a su cargo.
- 11- Participa en la elaboración de la memoria anual de labores del Departamento.
- 12- Cumple con la realización ágil y oportuna, de las actividades de bodega planificadas en su oportunidad.
- 13- Proporciona, ágil y oportunamente, los insumos y materias primas y otros, que le sean requeridos, previa autorización de quien corresponda, mediante la utilización de formatos elaborado para tal efecto.
- 14- Promueve y efectúa el buen uso de los recursos (humanos, físicos, materiales, financieros, vehículos, equipo, maquinaria, etc.) que tiene a su disposición para atender efectivamente las operaciones de bodega.
- 15- Integra comisiones de trabajo del Departamento y/o de la Gerencia para las que sea nombrado.
- 16- Participa en eventos de capacitación para los que sea nombrado o que por su calidad de Bodeguero, deba participar previo nombramiento del Jefe del Departamento.
- 17- Revisa, antes de firmar de recibido, los documentos que le entregan como comprobante del ingreso de insumos y materia prima y otros a la bodega bajo su responsabilidad.
- 18- Participa en todas las actividades que planifique el Departamento y/o Gerencia para las cuales sea convocado o nombrado por su Jefe Inmediato superior.
- 19- Participa en reuniones mensuales de trabajo con el personal del Departamento.
- 20- Envía o entrega, en el tiempo establecido, toda la información que le sea solicitada o que como resultado de sus atribuciones deba entregar a donde corresponda.

- 21- Realiza otras atribuciones que, dentro de su competencia, le sean asignadas por su Jefe Inmediato Superior y/o que garanticen el efectivo funcionamiento de la bodega de la empresa.

a) RECURSOS REQUERIDOS PARA PONER EN PRÁCTICA LA PROPUESTA:

La aplicación práctica de la propuesta en referencia requiere, entre otros, de los siguientes recursos para lograr la efectividad de la misma:

1) Humanos

En virtud de que las personas son la parte dinámica de toda organización, para llevar a la práctica la propuesta elaborada para el hotel Casa Blanca, se requiere de la activa participación de las siguientes:

- Propietario
- Gerente
- Subgerente
- Jefes de Departamento
- Asesor

2) Financieros

En virtud de que con la puesta en práctica de la propuesta deben hacerse algunas reubicaciones y adaptaciones, para llevar a la práctica la propuesta elaborada para el hotel Casa Blanca, se requiere recursos financieros para cubrir la inversión de tales acciones, a fin de que su implantación no sea dificultada por la falta de estos, como nivelaciones salariales, asignación de oficinas específicas de acuerdo al puesto que se ocupe, pago de honorarios para la persona que asesore el proceso de implantación, para capacitación del personal y otros que sean necesarios. Dichos recursos deberán ser presupuestados en su oportunidad, de tal manera que se cuente con ellos en el momento de la aplicación de la propuesta.

3) Físicos

Lo concerniente a este recurso, será la infraestructura actual con que cuenta el hotel, ya que únicamente debe adecuarse a las necesidades, por existir las instalaciones requeridas para el funcionamiento del mismo y por consecuencia para la ubicación o reubicación de algunas unidades administrativas que surgen como resultado de la propuesta presentada.

b) PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LOGRAR LA EFICIENCIA DEL PERSONAL DE HOTEL “CASA BLANCA”

Desde el momento en que las personas laborantes del Hotel “Casa Blanca” estén siendo orientadas hacia cómo deben de trabajar, para lograr así la eficiencia en sus puestos de trabajo, se estará reduciendo la pérdida de los recursos con que cuenta dicha empresa ya que ellos, sabrán de antemano cual es el ámbito de acción que les corresponde atender, los niveles jerárquicos en los que se encuentran ubicados sus puestos, así como también, sus respectivos supervisores; alcanzando de esta manera y globalmente la eficiencia.

Esta orientación se llevará a cabo, a través de la puesta en práctica del manual de funciones del Hotel; tratando siempre que a través de la aplicación de dicho instrumento administrativo, se alcance la mayor productividad posible, por medio de la especialización; evitando así, que los empleados cometan errores, lo que dará como resultado una habilidad, y la habilidad, dará como producto final la eficiencia, la cual estará llenando el objetivo para el cual fue establecido dicho documento.

ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLES
Reunión para indicar procedimientos y fechas de realización.	Siendo la presente una propuesta, no se puede especificar concretamente la fecha sino hasta que sea aprobada para su ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor encargado de llevar a la práctica el Manual de Funciones.</li> <li>• Gerente General.</li> </ul>
Dar a conocer el Manual al personal del Hotel por medio de una reunión con los empleados de cada departamento.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor encargado de llevar a la práctica el Manual de Funciones.</li> <li>• Encargado de Personal.</li> </ul>
Dar por escrito las atribuciones a cada persona, dependiendo qué puesto es el que ocupe dentro del Hotel.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor encargado de llevar a la práctica el Manual de Funciones.</li> <li>• Encargado de Personal</li> <li>• Secretaria.</li> </ul>
Aplicar las atribuciones en cada puesto.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor encargado de llevar a la práctica el Manual de Funciones.</li> <li>• Supervisor de departamento.</li> <li>• Empleado del puesto.</li> </ul>

ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLES
Verificar la ejecución de las atribuciones		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor encargado de llevar a la práctica el Manual de Funciones.</li> <li>• Supervisor del departamento.</li> </ul>
Corrección de las atribuciones no cumplidas eficientemente o mal realizadas.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor encargado de llevar a la práctica el Manual de Funciones.</li> <li>• Supervisor del departamento.</li> </ul>
Capacitación a los empleados que deben corregir sus procedimientos en el puesto que ocupan.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor encargado de llevar a la práctica el Manual de Funciones.</li> <li>• Supervisor del departamento</li> </ul>
Ratificación de las atribuciones para cada puesto.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor encargado de llevar a la práctica el Manual de Funciones.</li> <li>• Encargado de Personal.</li> </ul>

c) **EVALUACIÓN Y MONITOREO**

Para establecer los beneficios que aporte la propuesta presentada es necesario llevar a cabo la evaluación de los resultados obtenidos durante los primeros seis o doce meses después de ponerla en práctica, de tal manera que se pueda determinar cuales son las fallas que han influido en que no se alcancen los esperados, para que luego de un análisis objetivo, se efectúen las correcciones que sean necesarias, con el propósito de orientar las acciones que deban realizarse en las áreas que han presentado dificultades.

Esta evaluación estará a cargo del Encargado del Personal de la empresa, con la supervisión del Gerente y/o Subgerente de la misma, quienes por supuesto, deben contar con los conocimientos necesarios para poder cumplir aceptablemente esta tarea. En todo caso, debe contarse con los formatos que faciliten realizar dicha evaluación, la que no debe olvidarse conlleva la toma de decisiones que sean pertinente.

Para contar con elementos de juicio al realizar la evaluación, se recopilará información a través del monitoreo que se efectúe de la implementación e implantación del contenido de la propuesta del manual, mismo que debe hacerse continuamente para contar con datos recientes y objetivos sobre la respuesta que se ha logrado por parte del personal que integra la empresa. Esta tarea será asignada al Subgerente, quien además será una de las personas que apoye el proceso de adaptación a los cambios que surjan en el transcurso de la ejecución de las atribuciones para cada uno de los puestos desempeñados.

Tanto la evaluación, como el monitoreo, debe coordinarse su ejecución para que la información que genere el segundo, sirva de base para la primera, de tal manera que las decisiones que se deban tomar para corregir las desviaciones que ocurran, sean las mejores, a criterio de quien las tome y, que conforme se apliquen las

correcciones que se establezcan, se evidencie el rumbo que debe orientar el accionar de la empresa.

Es de entenderse que para realizar la evaluación y el monitoreo, es necesario contar con personal adecuado, así como con los recursos financieros para que los resultados que se obtengan sean confiables y coadyuven a solucionar los problemas que surjan conforme se implante la propuesta en referencia. La persona que actúe como asesor será quien cuente con los conocimientos requeridos para orientar a las personas que tengan bajo su responsabilidad realizar la evaluación y el monitoreo del funcionamiento que manifieste la empresa, en cuanto al desempeño de cada una de las personas que ocupen los puestos establecidos.

d) **SEGUIMIENTO**

Toda innovación o todo proceso que se inicia, requiere de un seguimiento, de tal manera que se pueda orientar aquellas desviaciones que surjan como consecuencia de una interpretación diferente dada al contenido de la propuesta. Por esa razón, debe contemplarse una persona que lleve a cabo el seguimiento que dicho proceso requiere. Para esta oportunidad, dicha tarea estará asignada a quien participe como Asesor, para que supervise la implantación de lo propuesto y, a la vez sugiera los ajustes o modificaciones que tenga que efectuarse, con el propósito de que inmediatamente que se detecte la desviación, se corrija, a fin de no desfasar su aplicación. En todo caso, dicho Asesor, informa al Propietario las observaciones y sugerencias necesarias para que él le indique al Gerente o Subgerente la aplicación de las mismas, en el momento oportuno.

De la calidad con que se haga el seguimiento, dependerán los resultados de la evaluación, pues si este es efectuado a tiempo y con el conocimiento que dicha tarea requiere, el avance no sufrirá mayor desfase y por consecuencia, las decisiones que se tomen al respecto, serán aquellas que faciliten continuar con el proceso. Debe existir reuniones de trabajo periódicas entre el asesor y el propietario, pero también

entre este y el personal que tenga a su cargo la puesta en marcha de la propuesta, de tal manera que se tenga una retroalimentación oportuna, en cuanto el desarrollo del dicho proceso.

## V. CONCLUSIONES

Con base al análisis realizado a la propuesta, se exponen las siguientes conclusiones:

- 1- La empresa analizada no cuenta con un documento que contenga la descripción de las funciones y atribuciones de las unidades administrativas y puestos que conforman su estructura organizacional.
- 2- Para lograr un desempeño efectivo del personal de la empresa, es necesario ordenar las atribuciones de cada puesto, a fin de evitar duplicidad o intromisión, lo que redundaría en surgimiento de conflictos y pérdida de recursos.
- 3- Es necesario contar con una persona versada en la materia que facilite o asesore la implementación e implantación de la propuesta, de tal manera que se obtenga el resultado esperado.
- 4- El documento presentado servirá de base para ordenar la estructura organizacional de la empresa, a fin de facilitar su efectivo funcionamiento.
- 5- Es necesario monitorear la implantación de la propuesta, a fin de contar con información objetiva que sirva de base para la evaluación de los resultados y facilite tomar aquellas decisiones que orienten al accionar de la empresa.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Con base en las conclusiones anotadas, se presentan las recomendaciones siguientes:

- 1- Planificar la puesta en marcha de la propuesta, de tal manera que se cuente con los recursos necesarios para lograr el éxito deseado con la misma.
- 2- Contar con la anuencia total del propietario para llevar a cabo la puesta en marcha de la propuesta, a fin de contar con todo el apoyo que un proceso de esta naturaleza requiere
- 3- Contratar los servicios profesionales de una persona versada en esta materia a efecto de garantizar los resultados que de la aplicación de la propuesta se esperan.
- 4- Llevar a la práctica el contenido de la propuesta de manera gradual, con el fin de lograr la adaptación del personal involucrado en la misma. Así también darle el seguimiento que este proceso conlleva para alcanzar los objetivos pretendidos.
- 5- Realizar un monitoreo continuo a la implantación de la propuesta de tal manera que se cuente con información que sirva de base para efectuar la evaluación de resultados a los primeros seis meses de su inicio, de tal suerte que se puedan hacer las correcciones que sean necesarias.
- 6- Contar con personal capacitado en materia de administración para cada una de las unidades que conforman la empresa, a fin de garantizar la efectiva aplicación de la propuesta y por tanto de alcanzar el rendimiento que de ella se espera.

## VIII. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. ACHAERANDIO, L., (1995). **“Iniciación a la Práctica de la Investigación”**. Quetzaltenango. Facultad de Ciencias Económicas, U.R.L.
2. AJCA, P. (1998). **“Manual de Funciones como Instrumento Administrativo para lograr la Eficiencia dentro de las Organizaciones, caso práctico manual de funciones hotel Villa Real”**. Tesis. Facultad de Ciencias Económicas, USAC. Quetzaltenango.
3. AMARO, R. (1986). **“Administración de Personal”**. 9a. ed. México. Limusa.
4. APROFAM (2000). **“Manual del Departamento de Capacitación”**. 9a. ed. México. Limusa.
5. BALDERSTON, J. (1993). **“Cómo Organizar y Simplificar el Trabajo Administrativo”**. España. Deusto.
- 6 COBAR, M. (1991). **“Problemática de la pequeña empresa comercial en la Ciudad de Quetzaltenango”**. Facultad de Ciencias Económicas. U.R.L. Quetzaltenango.
7. COLLADO, M. (1982). **“Organización de una empresa mediana en Guatemala. (Estudio realizado en una muestra Sur Occidental del País)”** Tesis. Facultad de Ciencias Económicas. U.R.L. Quetzaltenango.
8. DE LA TORRE, F. (1984). **“Administración Hotelera”**. 3a. ed. México. Trillas.
9. KOONTZ, H. (2000). **“Administración”. Una perspectiva global**. 3a. ed. México. Trillas.

10. LATTIN, G. (1994). *“Administración Moderna de Hoteles y Moteles”*. 12a. ed. México. Trillas.
11. MILIAN, M. (1990). *“La Administración y la Resistencia al Cambio”*. Tesis. Facultad de Ciencias Económicas, U.R.L. Guatemala.
12. MUNCH, L. Y GARCIA, J. (1984). *“Fundamentos de Administración”*. 2a. ed. México. Trillas.
13. PAREDES, A. (1982). *“Aspectos sobre la Organización y Administración de un Hotel (de más de cien habitaciones en la Ciudad de Guatemala)”*. Tesis. Facultad de Humanidades, U.R.L. Guatemala.
14. REYES, A. (1975). *“El Análisis de Puestos”*, 5a. ed. México. Limusa.
15. REYES, A. (1994). *“Administración de Empresas, Teoría y Práctica 1a. parte”*, 5a. ed. México. Limusa.
16. REYES, A. (1994). *“Administración de Empresas, Teoría y Práctica 2a. parte”*, 5a. ed. México. Limusa.
17. REYES, A. (1994). *“Administración Moderna”*, 2a. ed. México. Limusa.
18. REYES, A. (1994). *“Administración de Personal”*, 2a. ed. México. Limusa.
19. SECRETARIA DE TURISMOS. (1990). *“Manual de Operaciones Hoteleras”*. 1a. ed. México. Limusa. Hispanoamericana.

20. STONER, A. (1995). *“Administración”*. 6a. ed. México. Prentice Hall Hispanoamericana.
21. WEINERT, A. (1985). *“Manual de Psicología de la Organización”*. España. Herder.

OTRAS FUENTES:

[Http://elfo.andinet.com/Eficiencia y Eficacia/Adminpers](http://elfo.andinet.com/Eficiencia y Eficacia/Adminpers). (2001).

<http://www.gestión@deguate.com>, (2001)

## ANEXO

---

---

**FACULTADES DE QUETZALTENANGO**  
**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

### BOLETA DE OPINIÓN

Los datos consignados en la presente boleta tienen como finalidad establecer la importancia de un Manual de Funciones para el Hotel “Casa Blanca”. Por lo tanto, los datos aportados en ella, son totalmente confidenciales y con fines académicos. Agradeciendo la veracidad de los datos que en ésta se consignan, así mismo, la colaboración prestada en la investigación.

1. Sabe usted cuál es la función básica de su puesto?

- 1. Sí \_\_\_\_\_
- 2. No \_\_\_\_\_
- 3. No sabe qué contestar \_\_\_\_\_

2. El puesto que usted ocupa es de:

- 1. Operación \_\_\_\_\_
- 2. Mando \_\_\_\_\_
- 3. Asesoría \_\_\_\_\_
- 4. No sabe \_\_\_\_\_

3. El puesto que usted ocupa tiene responsabilidad de supervisión?

- 1. Sí \_\_\_\_\_
- 2. No \_\_\_\_\_
- 3. No sabe qué contestar \_\_\_\_\_

4. Cuánto personal tiene usted bajo su cargo?

- 1. Ninguno \_\_\_\_\_
- 2. De 01 a 02 empleados \_\_\_\_\_
- 3. De 03 a 05 empleados \_\_\_\_\_
- 4. De 05 a más empleados \_\_\_\_\_

5. Consulta usted a su jefe para resolver situaciones especiales?

- 1. Nunca \_\_\_\_\_
- 2. En ocasiones \_\_\_\_\_
- 3. Siempre \_\_\_\_\_

6. A quién acude usted para consultar decisiones o dudas respecto a su trabajo?

- 1. Jefe inmediato Superior \_\_\_\_\_
- 2. Gerente de turno \_\_\_\_\_
- 3. Propietario \_\_\_\_\_
- 4. Compañero de trabajo \_\_\_\_\_

7. Cuando usted ha realizado una observación o una sugerencia respecto a su trabajo; éstas han sido atendidas por su jefe?

- 1. Siempre \_\_\_\_\_
- 2. En ocasiones \_\_\_\_\_
- 3. Nunca \_\_\_\_\_

8. Recibió usted algún tipo de orientación o capacitación al momento de iniciar a trabajar para el Hotel “Casa Blanca”?

- 1. Sí \_\_\_\_\_
- 2. No \_\_\_\_\_

9. La capacitación u orientación que recibió al momento de entrar a trabajar para el Hotel “Casa Blanca”, ha tenido seguimiento:

- 1. Constante \_\_\_\_\_
- 2. Ocasional \_\_\_\_\_
- 3. Nunca más tuvo capacitación \_\_\_\_\_
- 4. No sabe qué contestar \_\_\_\_\_

10. Sabe usted qué es un Manual de Funciones?

- 1. Sí \_\_\_\_\_
- 2. No \_\_\_\_\_

11. Le gustaría poseer una guía por escrito, de las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo?

- 1. Sí \_\_\_\_\_
- 2. No \_\_\_\_\_

12. Considera usted que Un Manual de Funciones para el Hotel “Casa Blanca”, le ayudaría a mejorar su desempeño en el puesto de trabajo?

- 1. Mucho \_\_\_\_\_
- 2. Poco \_\_\_\_\_
- 3. Nada \_\_\_\_\_